

ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปััจจัยต่อความตั้งใจในงาน
ของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

มัณชรี ผอบทิพย์

ดุขฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ITS
ANTECEDENTS ON THE WORK INTENTION OF
EMPLOYEES AT A THAI HOTEL CHAIN

MUNCHAREE PHAOBTHIP

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

2017

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพบังจยต่อความตั้งใจ
ในงานของพนักงาน โรงแรมเครือขายสัณชาติไทย

ชื่อผู้เขียน นางสาวมัญชรี ผอบทิพย์

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ชาคริต สกฤติสริยาภรณ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจชื่อ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจคุณิพนธ์

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(อาจารย์ ดร. สืบพงษ์ ปราบใหญ่)

.....ประธานกรรมการบริหารโครงการ

(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช) บริหารธุรกิจคุณิพนธ์

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิภูณโยภาส)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ชาคริต สกฤติสริยาภรณ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจชื่อ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปจัจยต่อ
ความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสััญชาติไทย

ชื่อผู้เขียน นางสาวมัณฑริ ผอบทิพย์

ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

ปีการศึกษา 2560

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณุฎิณิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. ชาคิต สกุลอิสริยาภรณ์ ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจเชื้อ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน ประการที่สอง เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน และประการสุดท้าย เพื่อศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานต่อความตั้งใจในงาน เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง พนักงานของโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย จาก 4 ภูมิภาคของประเทศไทย จำนวน 535 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรม จำนวน 12 ท่าน พนักงานระดับบริหาร จำนวน 6 ท่าน และการสนทนากลุ่มกับพนักงานภาคปฏิบัติการ จำนวน 3 กลุ่มย่อย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์
นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน ส่วนการรับรู้แบรนด์นายจ้าง
มีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน สำหรับพันธะ-
ผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์

สมการโครงสร้าง พบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่ส่งผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน แต่จะส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านพันธะผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางไป ยังความตั้งใจในงาน ทั้งนี้ การวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ในการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ให้คำนึงถึงบุพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเงื่อนไขทางจิตใจเป็นสำคัญ

ABSTRACT

Dissertation Title The Effects of Employee Engagement and Its
Antecedents on the Work Intention of Employees
at a Thai Hotel Chain

Student's Name Miss Muncharee Phaobthip

Degree Sought Doctor of Business Administration

Academic Year 2017

Advisory Committee

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. Dr. Chakrit Skulitsariyaporn | Chairperson |
| 2. Asst. Prof. Dr. Prayong Meechaisue | |
| 3. Asst. Prof. Dr. Chairit Thongrawd | |

In this dissertation, the researcher investigates the effects of employee engagement and its antecedents on the work intention of employees at a Thai hotel chain.

As such the researcher has three objectives as follows:

First, to study the effects of transformational leadership on employer brand perception, employee engagement, and work intention; second, to examine the effects of employer brand perception on employee engagement and work intention; and last, third, the researcher inquires into the effects of employee engagement on work intention.

The researcher constituted a sample population of 535 employees of a Thai hotel chain located in four regions of the Kingdom of Thailand (Thailand).

The researcher utilized a mixed-methods approach divided into quantitative and qualitative research investigatory phases, respectively.

In the quantitative phase of research investigation, the researcher collected germane data from the 535 members of the sample population through the use of a questionnaire as a research instrument.

In the qualitative phase of research investigation, relevant data were obtained through carrying out in-depth interviews with three subgroups of members of the sample population. These three subgroups consisted of 12 hotelier experts, six employees at the administrator level, and operational level employees. Focus group discussions were held with discussants from these three subgroups.

Findings are as follows:

Transformational leadership showed positive effects on employer brand perception, employee engagement, and work intention. Employer brand perception displayed positive effects on employee engagement and work intention. Employee engagement had positive effects on work intention. However, in the analysis of the equation, the researcher found that employer brand perception did not exert direct effects on work intention. It did, however, display indirect effects via employee engagement as a mediator of work intention.

In conclusion, the researcher found that transformational leadership exerted positive effects on employer brand perception. This provides benefits, in that it augments the body of knowledge devoted to the fostering of employee engagement in respect to psychological conditions.

กิตติกรรมประกาศ

คุณุญนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของครูอาจารย์ทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ชาคิต สกฤติสริยาภรณ์ ประธานที่ปรึกษาคุณุญนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจชื่อ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด กรรมการที่ปรึกษาคุณุญนิพนธ์ ผู้สั่งสมวิชาความรู้ ให้คำปรึกษา และคอยชี้แนะแนวทางในการศึกษาด้วยความเอาใจใส่มาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา และอาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช ประธานกรรมการบริหาร โครงการบริหารธุรกิจคุณุญบัณฑิต ผู้ให้การสนับสนุนในกระบวนการศึกษานี้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิภูณโยภาส ประธานกรรมการสอบคุณุญนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา กรรมการสอบคุณุญนิพนธ์ ผู้ให้คำสอนที่มีคุณค่า ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขคุณุญนิพนธ์นี้ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ และเกิดคุณประโยชน์ในทางวิชาการยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการ โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา และผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึกทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ อีกทั้ง มิตรภาพที่ดีและความมีน้ำใจที่ผู้วิจัยได้รับ ขอขอบพระคุณ คุณศรัณยา รัตนประภาต ผู้ยินดีให้คำปรึกษา และให้ข้อคิดที่ดีเสมอมา คุณอภิภูมิ กิตติก้องนภา ผู้สละเวลาให้ความช่วยเหลือสอนงานด้านสถิติ และคอยให้คำแนะนำต่าง ๆ ด้วยความปรารถนาดี และเพื่อนโครงการบริหารธุรกิจคุณุญบัณฑิต รุ่นที่หนึ่ง ที่ให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาตลอด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ประจำโครงการฯ ทุกท่านที่ดูแลประสานงานให้เป็นที่เรียบร้อย

ท้ายที่สุดนี้ คุณประโยชน์อันใดที่เกิดขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบแก่บิดามารดาผู้มีพระคุณยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ ผู้ให้การสนับสนุนการศึกษาในทุกด้าน และคุณพ่อผู้เป็นต้นแบบของการเป็นนักคิด ที่เป็นแรงบันดาลใจให้มั่นริเริ่มพัฒนางานใด ๆ โดยยึดมั่นความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสำคัญ

มัญชรี ผอบทิพย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(8)
สารบัญตาราง.....	(12)
สารบัญภาพประกอบ	(15)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
คำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย	12
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	17
2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	18
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม.....	18
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	23
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	38
พันธะผูกพันของพนักงาน.....	56
ความตั้งใจในงาน.....	79
การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	91
โรงแรมเครือข่ายสัณฐานิไทย.....	102
โรงแรมสัณฐานิไทย.....	106

บทที่	หน้า
โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา	112
3 ระเบียบวิธีการวิจัย	123
การออกแบบการวิจัย	123
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	125
นิยามปฏิบัติการ	132
การวิจัยเชิงคุณภาพ	155
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	163
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	170
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	173
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย	177
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบ	
ความตรงเชิงโครงสร้าง.....	189
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบ	
สมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุ.....	208
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	218
ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	226
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	229
สรุปผลการวิจัย	229
การอภิปรายผลการวิจัย	238
ข้อเสนอแนะทางวิชาการ	251
ข้อเสนอแนะทางการจัดการ	252
ภาคผนวก	
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	257
ข แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา.....	259
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	267

ภาคผนวก	หน้า
ง รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก	277
จ แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก	281
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล และหนังสือ ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเชิงลึก	299
บรรณานุกรม	309
ประวัติผู้เขียน.....	345

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ทรงประสิทธิผล.....	37
2 การสังเคราะห์ระดับความเข้มข้นของการศึกษาแนวคิดพันธะผูกพัน	69
3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงาน	78
4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงเปรียบเทียบของแนวคิด มิติพันธะผูกพัน ของบุคคลพันธะผูกพันของพนักงาน ความตั้งใจในงาน และพฤติกรรม การเกิดพันธะผูกพันของงาน	90
5 การวิเคราะห์คุณลักษณะของเครือข่ายโรงแรมสัญชาติไทย.....	111
6 จำนวนพนักงานของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราในประเทศไทย	115
7 จำนวนประชากรในการวิจัย	127
8 สัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำแนกตามภูมิภาค	129
9 การพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการวิจัย.....	136
10 การพัฒนามาตรวัดของการสร้างแบรนด์นายจ้างในการวิจัย.....	140
11 การพัฒนามาตรวัดพันธะผูกพันของพนักงานในการวิจัย	143
12 การพัฒนามาตรวัดความตั้งใจในงานในการวิจัย	145
13 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องและค่าความเชื่อมั่นของ เครื่องมือวิจัย	150
14 ตัวย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย.....	171
15 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ	172
16 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	173
17 ค่าทางสถิติพื้นฐานของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	178
18 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้าง.....	181
19 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงาน	184

ตาราง	หน้า
20 ค่าทางสถิติพื้นฐานของตัวแปรความตั้งใจในงาน.....	186
21 ภาพรวมลำดับคะแนนเฉลี่ยผลกระทบของตัวแปรในการวิจัยผลกระทบ ของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของ พนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย.....	189
22 เกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบจำลอง	190
23 การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างตัวแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป.....	194
24 การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดการรับรู้ แบรนด์นายจ้าง.....	197
25 การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดพันธะผูกพัน ของพนักงาน	201
26 การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดความตั้งใจ ในงาน	203
27 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity).....	205
28 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการ โครงสร้าง...	209
29 ผลการทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปต่อความตั้งใจในงาน	213
30 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณกับสมมติฐาน ในการวิจัย.....	216
31 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงคุณภาพกับสมมติฐาน ในการวิจัย.....	224
32 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์	225
33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับสมมติฐานการวิจัย.....	227
34 สรุปผลการตรวจสอบความเหมาะสมกลมกลืนของตัวแบบจำลอง เชิงโครงสร้าง	235

ตาราง	หน้า
35 ผลการทดสอบผลกระทบของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	236
36 การจัดการองค์ประกอบของการวางตำแหน่งแบรนด์นายจ้าง	246

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ		หน้า
1	การวิเคราะห์จำนวนผู้ว่างงานตามประสบการณ์การทำงานเดือนมีนาคม 2559	5
2	การวิเคราะห์สาเหตุการออกจากงาน สิ้นสุดเดือนกุมภาพันธ์ 2559	5
3	ภาพรวมอัตราการเข้าทำงานใหม่และการลาออกของพนักงานโรงแรม และรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ในปี 2559	9
4	แนวทางการวิจัยผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปผิยัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือขายสัตยชาติไทย	11
5	โมเดลลำดับการเกิดคววมสมบูรณัของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass (the full range of Bass’s leadership model)	28
6	ระดับความพยายามของพนักงานที่เกิดขึ้นจากผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย	31
7	โมเดลการสร้างประสบการณ์ของแบรนด์ (brand experience model)	41
8	กระบวนการรับรู้ผลกระทบการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร...	45
9	โมเดลการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding framework)	46
10	โมเดลการบูรณาการแบรนด์ (an integrated brand model)	49
11	การกำหนดข้อเสนอคุณค่าของพนักงาน (employee value proposition)	50
12	การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานปัจจุบันขององค์กร (the double perceptions of existing employee)	52
13	วิวัฒนาการของแนวคิดภาวะผูกพันของพนักงาน (evolution of employee engagement concept)	59
14	โมเดลบุปผิยัยและผลที่เกิดขึ้นของพันธะผูกพันของพนักงาน	64
15	โมเดลแสดงองค์ประกอบของภาวะผูกพันของพนักงาน	65

ภาพ	หน้า
16 โมเดลภาพรวมของภาวะผูกพันในงาน (overall model of work engagement).....	67
17 โมเดลการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Employee Engagement by Rule of Reciprocal model--EERR model)	68
18 การเติบโตของยอดขายด้วยธุรกิจหลักของบริษัท	72
19 แบบจำลองข้อเสนอคุณค่าของพันธะผูกพัน	73
20 The Aon Hewitt Engagement Model	74
21 แบบจำลองการเกิดพฤติกรรมตามแผน (reasoned action approach).....	82
22 แบบจำลองการเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน	84
23 การกำหนดสมมติฐานที่ 1	92
24 การกำหนดสมมติฐานที่ 2	94
25 การกำหนดสมมติฐานที่ 3	95
26 การกำหนดสมมติฐานที่ 4	97
27 การกำหนดสมมติฐานที่ 5	98
28 การกำหนดสมมติฐานที่ 6	100
29 กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework)	101
30 แบรินด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือเซ็นทาราในประเทศไทย.....	107
31 แบรินด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนลในประเทศไทย.....	108
32 แบรินด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลในประเทศไทย	109
33 แบรินด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือ ดิ เอราวัณ ในประเทศไทย.....	110

ภาพ	หน้า
34 แบนด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือ ออนิกซ์ในประเทศไทย.....	111
35 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	124
36 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	126
37 การออกแบบจำลองในการวิจัย.....	148
38 ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์.....	168
39 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป.....	193
40 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง.....	197
41 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงาน.....	200
42 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของความตั้งใจในงาน.....	203
43 แบบจำลองสมการโครงสร้างผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน และบุปปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่าย สัญชาติไทย.....	211
44 แบบจำลองแสดงการทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปต่อ ความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย.....	212
45 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลข้อมูลการวิจัยผสมผสาน.....	226
46 แผนภาพแสดงสัดส่วนคุณลักษณะที่สำคัญของกลุ่มตัวอย่าง.....	231
47 การผสมผสานองค์ประกอบแบรนด์นายจ้าง (the employer brand mix).....	245
48 ผลการทดสอบช่องว่างการวิจัย.....	249
49 โมเดลการถอดรหัสพันธะผูกพันของพนักงาน (Decoding of Employee Engagement model--DEE model).....	254

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา จาก การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่รวดเร็วใกล้ชิดกันมากขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลให้ลูกค้ามีพฤติกรรมที่หลากหลาย และอำนาจการต่อรองสูงขึ้น โดยเฉพาะองค์กร ธุรกิจที่มีสินค้าหรือบริการลักษณะเหมือนกัน หากสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มี คุณค่าเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์กรอื่นได้ จะแสดงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และภาพลักษณ์องค์กร (corporate brand) ที่แข็งแกร่งกว่าขององค์กรนั้น สอดคล้องตาม หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อว่า ทุมนมนุษย์สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ได้ ด้วยการยกระดับคุณค่าผลการปฏิบัติงาน (Backhaus & Tikoo, 2004; Suikkanen, 2010)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจบริการประเภทโรงแรมระบบเครือข่ายของ ไทย ภายใต้สถานการณ์การเกิดอุปทานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการเข้ามาก่อตั้งและ เข้ารับบริหาร โรงแรมของเครือข่ายโรงแรมต่างชาติ ที่มีความได้เปรียบด้านชื่อเสียงที่เป็น สากตและมีฐานข้อมูลลูกค้าที่มากกว่า จึงได้รับความไว้วางใจจากแขกผู้มาเยือน (guest) เป็นส่วนใหญ่ในการเลือกใช้บริการ ซึ่งโรงแรมของไทยสามารถสร้างความแตกต่างได้ด้วย คุณภาพการบริการ (service quality) ที่จากเดิมได้มุ่งมอบการบริการในระดับดีเยี่ยม (very good) และระดับที่เป็นเลิศ (excellence) ไปสู่การมอบการบริการที่สร้างความประทับใจให้ เกิดขึ้น นั่นคือ การให้บริการที่เกินความคาดหวัง (go beyond expected) ของแขกผู้มาเยือน ให้เกิดประสบการณ์การได้รับการบริการที่มีคุณค่าโดดเด่นจากโรงแรมอื่น และเป็นจุดแข็ง ที่มีความได้เปรียบกว่าของโรงแรมนั้น (Berthom, Ewing, & Hah, 2005, pp. 151-172; Demerouti & Cropanzano, 2010, pp. 157-160)

การปรับตัวของเครือโรงแรมไทยเพื่อรับมือกับสภาวะการณ์ดังกล่าว สะท้อนถึงวัฒนธรรมการมุ่งความสำคัญกับลูกค้า (customer-oriented) ที่นอกจากต้องอาศัยทักษะเฉพาะในงานบริการแล้ว การปฏิบัติงานด้วยการมีใจบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งเกิดจากความเชื่อและทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานและโรงแรม ที่ทำให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยพนักงานที่สามารถตอบสนองความท้าทายนี้ได้ นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าในตลาดแรงงาน (Moroko & Uncles, 2005) ที่โรงแรมต้องให้ความสำคัญเสมือนลูกค้าภายใน และพยายามรักษาไว้ให้คงอยู่ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่โรงแรม สอดคล้องตามหลักการห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (service profit chain) (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 2003) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน (employee satisfaction) เป็นอันดับแรก โดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถสูง (talent) หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะที่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปอาจเกิดความคาดหวังในลำดับขั้นความต้องการที่สูงขึ้น จึงมีโอกาสดึงโยกย้ายเปลี่ยนงาน ส่งผลให้โรงแรมต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีคุณค่าให้โรงแรมอื่นที่มีข้อเสนอการจ้างงานที่ตอบสนองความคาดหวังที่สูงขึ้นได้ และทำให้การคงอยู่ของพนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรลดลง

หลักการ และเหตุผล

การคาดการณ์พฤติกรรมของบุคคลแต่เดิม มุ่งอธิบายถึง บทบาทของทัศนคติว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการแสดงพฤติกรรม ซึ่งต่อมาพบว่า ทัศนคติเป็นตัวคาดการณ์ที่อ่อนไหวง่าย และไม่สามารถแสดงการเชื่อมโยงการเกิดพฤติกรรมได้อย่างแม่นยำ (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2012) จึงได้มีการพัฒนาแนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรมขึ้น เพื่อนำมาใช้คาดการณ์พฤติกรรมของพนักงานในองค์การอธิบายถึง สภาวะความมุ่งมั่นในการประพฤติปฏิบัติตนของพนักงานที่เกิดขึ้นขณะอยู่ในบทบาทสมาชิกขององค์กร จากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากการทำงาน เป็นการแสดงการเชื่อมโยงกระบวนการทางจิตใจระหว่าง ทัศนคติ ความตั้งใจ และพฤติกรรมได้อย่างเป็นเหตุและผล โดยเชื่อว่า ความตั้งใจสามารถอธิบายสภาวะการณ์ที่เป็นสาเหตุของการตัดสินใจแสดงการกระทำตามวัตถุประสงค์ของบุคคลได้ชัดเจนที่สุด เสมือนเป็นตัวแทนสภาวะ

จิตใจที่นำไปสู่พฤติกรรมจริงของบุคคลนั้น (Armitage & Connor, 2001; Godin & Kok, 1996; Webb & Sheeran, 2006, pp. 249-268; Zigarmi et al., 2012, pp. 24-25)

ต่อมาภายหลังนี้ แนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ได้รับการยอมรับในการศึกษาเกี่ยวกับการเกิดสถานะพันธะผูกพัน (engagement) และความมุ่งมั่นทุ่มเท (passion) ในงาน เรียกว่า ความตั้งใจในงาน (work intention) อธิบายถึง การได้รับความผาสุกของพนักงาน จากความตระหนักในคุณค่าของงาน และความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน จนเกิดเป็นพันธะผูกพัน ที่นำไปสู่สถานะความตั้งใจในงานได้ (Nimon & Zigarmi, 2015, p. 16; Zigarmi et al., 2012, pp. 24-27) และยังพบว่า ความตั้งใจเป็นตัวคาดการณ์พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพัน ที่แข็งแกร่งที่สุด และมีความแม่นยำมากกว่าการประเมินจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) และความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ซึ่งที่ผ่านมายังเกิดความคลุมเครือในการนำไปอ้างอิงพฤติกรรมเฉพาะของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันได้ อย่างสมบูรณ์ (Nimon & Zigarmi, 2015; Zigarmi et al., 2012)

การสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement) อธิบายถึง การสร้าง การมีส่วนร่วมทางจิตใจในการทำงาน ที่แสดงออกถึงระดับความทุ่มเทแรงกายแรงใจ ในการปฏิบัติงาน เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การในกระบวนการ ทำงาน (Kahn, 1990) ซึ่งปัจจุบันได้ถูกนำมาศึกษาในบทบาทที่ซับซ้อนขึ้นในการถ่ายทอด ผลกระทบ (mediating effect) ระหว่างการได้รับปัจจัยเชิงจิตในการทำงาน และพฤติกรรม ของพนักงาน เพื่ออธิบายถึง เหตุผลที่พนักงานเกิดพันธะผูกพันที่หลากหลายในบทบาท ในระดับที่แตกต่างกันได้ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Bakker & Demerouti, 2008; Saks, 2006) โดยเชื่อว่า พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันจะแสดงบทบาทการปฏิบัติงาน ได้สูงกว่าบทบาทเดิมของงาน (extra-role behavior) และผลการสำรวจพันธะผูกพันของ พนักงาน (employee engagement survey) ขององค์การที่ปรึกษาทางการจัดการหลายแห่ง ได้สนับสนุนว่า พนักงานเกิดสถานะความตั้งใจในงานจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ พฤติกรรมที่เกิดพันธะผูกพัน ได้แก่ การพูด (say) การคงอยู่ (stay) และการมุ่งมั่นพยายาม (strive) ที่ส่งผลในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานสูงในระดับบุคคล ไปสู่การเกิดผลกระทบ ในระดับองค์การได้ (Aon Hewitt, 2014) จึงกล่าวได้ว่า ความแม่นยำในการคาดการณ์ พฤติกรรมทางบวกของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการจัดหาปัจจัย

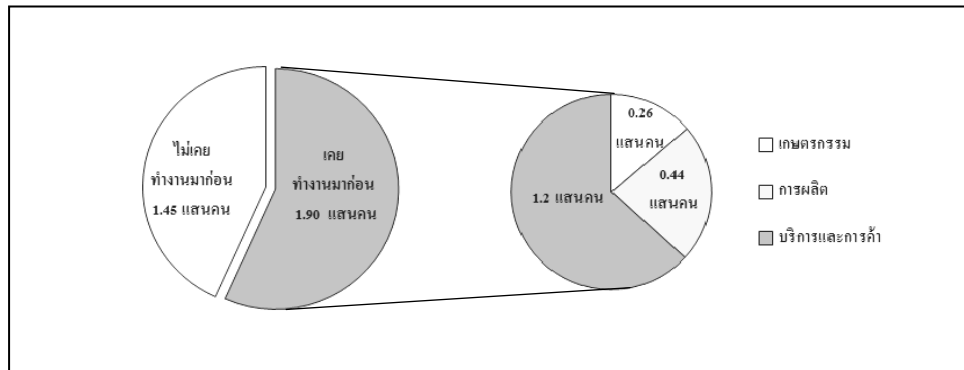
ในการทำงานที่เหมาะสมต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ที่ทำให้เกิดผลกระทบ ต่อความตั้งใจในเชิงพฤติกรรม และเป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมที่สร้างคุณค่า ในระยะยาวได้ (Nimon & Zigarmi, 2015, p. 16; Zigarmi et al., 2012, pp. 24-27)

ดังนั้น จากบทบาทของความตั้งใจในงาน หากสามารถทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของ การเกิดพฤติกรรมได้ จะเกิดคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การในการตรวจสอบทรัพยากร ในการทำงานว่า สามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติ และความตั้งใจ ที่นำไปสู่พฤติกรรม ที่องค์การปรารถนาได้เพียงใด

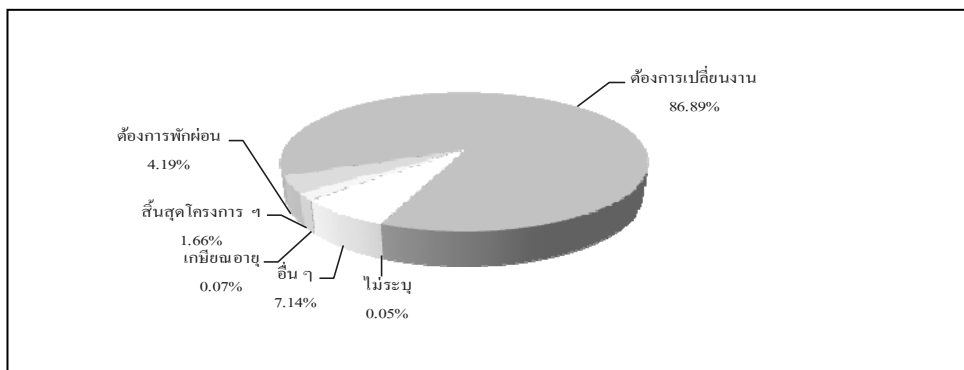
สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

แม้ที่ผ่านมามีการจ้างงานมากได้ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธะผูกพันของ พนักงานมาโดยตลอด แต่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น พบว่า การโยกย้ายเปลี่ยนงานของพนักงาน เป็นปัญหาที่มีมาช้านาน และไม่สามารถแสดงแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจน จึงเป็นไปได้ว่า การนำแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานไปประยุกต์ใช้ในเชิงการจัดการ ยังขาดความเข้าใจ ถึงบทบาทของพันธะผูกพันในระดับบุคคลที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับกระบวนการทาง จิตใจเป็นสำคัญ

ในเบื้องต้นของการวิจัยนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของประชากรจากผลสำรวจ สถานการณ์การทำงาน การว่างงาน การเลิกจ้าง และความต้องการแรงงาน เพื่อทราบถึง ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของแรงงานไทยที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยพบว่า มีผู้ว่างงานตามประสบการณ์หรือเคยทำงานมาก่อนจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวน ผู้ว่างงานทั้งหมด และประกอบอาชีพอยู่ในภาคการบริการและการค้ามากที่สุดถึงร้อยละ 70 ของผู้ว่างงานกลุ่มนี้ ดังแสดงในภาพ 1 และพบว่า สาเหตุของการว่างงานส่วนใหญ่ เกิดจากความต้องการลาออกของแรงงานเอง ซึ่งเหตุผลที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก มากที่สุด คือ ความต้องการเปลี่ยนงาน มีอัตรามากกว่าร้อยละ 80 ของเหตุผลทั้งหมด ดังแสดงในภาพ 2 ทั้งนี้ จากผลการสำรวจที่เกิดขึ้น สามารถพิจารณาความสอดคล้องตาม แนวคิดความตั้งใจในงานได้ว่า เหตุผลความต้องการเปลี่ยนงาน คือ ความปรารถนาที่จะ โยกย้ายเปลี่ยนงานหรือเรียกว่า ความตั้งใจลาออก (turnover intention) ที่นำไปสู่การเกิด พฤติกรรมจริง คือ การตัดสินใจลาออก (quit) ของแรงงานนั่นเอง



ภาพ 1 การวิเคราะห์จำนวนผู้ว่างงานตามประเภทการทำงานเดือนมีนาคม 2559
ที่มา. จาก จำนวนการว่างงานตามประเภทการทำงาน, โดย สำนักงานสถิติแห่งชาติ, กรมการจัดหางาน, ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559, จาก http://www.ftijob.com/datafiles/unemployment_1059.pdf



ภาพ 2 การวิเคราะห์สาเหตุการออกจากงาน สิ้นสุดเดือนกุมภาพันธ์ 2559
ที่มา. จาก จำนวนการว่างงานตามประเภทการทำงาน, โดย สำนักงานสถิติแห่งชาติ, กรมการจัดหางาน, ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559, จาก http://www.ftijob.com/datafiles/unemployment_1059.pdf

จากสถานการณ์ข้างต้น คงปฏิเสธไม่ได้ว่าได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมไทยมาโดยตลอด โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจระบบเครือข่ายขนาดใหญ่ที่มีความจำเป็นต้องอาศัยแรงงานจำนวนมาก ทำให้โครงสร้างองค์การเกิดระยะห่างระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้บุคลากรระดับพนักงานไม่เกิดความรู้สึกซึมซับกับเป้าหมาย

การทำงานที่มีคุณค่าเหนือไปกว่าความต้องการพื้นฐานของงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของ
โรงแรมในมุมมองธุรกิจเท่าใดนัก ประกอบกับลักษณะเฉพาะของงานบริการที่ต้อง
เผชิญกับปริมาณงานที่ไม่แน่นอน ข้อจำกัดด้านเวลาทำงาน และปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจ
เกิดขึ้นได้ตลอดระหว่างการทำงาน เป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในงาน
จากความไม่เป็นตัวเองในบทบาท และไม่มีความสุขกับการทำงาน ทำให้ระดับพันธะผูกพัน
ของพนักงานที่คงอยู่ลดลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Karatepe & Olugbade,
2009) และอาจนำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจถอนตัว (withdrawal) ออกจากงานหรือ
องค์การได้ในที่สุด

แนวทางการศึกษาวิจัย

จากสภาพปัญหาการโยกย้ายเปลี่ยนงานที่เกิดขึ้น เป็นเหตุผลให้องค์การตระหนัก
ถึงความสำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่าง องค์การและพนักงานให้
เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงตำแหน่งเบรนต์การจ้างงานให้ใกล้ชิดกับเบรนต์องค์การมากขึ้น
โดยพนักงานต้องได้รับการตอบสนองความต้องการจากปัจจัยในการทำงานที่สามารถ
กระตุ้นความคาดหวังในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งต้องได้รับแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง เสมือน
การสร้างพันธะผูกพันในการทำงานในแต่ละวัน (daily work engagement) (Breevaart et al.,
2014) เพื่อให้เกิดความพยายามในการแสดงศักยภาพในการทำงานให้มากที่สุด โดยหลัก
สำคัญของการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ต้องคำนึงถึงสภาวะปัจจัยต้นเหตุที่สามารถ
ตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจของพนักงานได้ ซึ่งจะเป็นเหตุผลให้พนักงานตอบสนองต่อ
องค์การด้วยระดับพันธะผูกพันที่แตกต่างกัน (Kahn, 1990; Kular, Gatenby, Rees, Soane,
& Truss, 2008; Saks, 2006) โดยการศึกษาวิจัยนี้ ได้ศึกษาบุพปัจจัยหรือปัจจัยต้นเหตุของการเกิด
พันธะผูกพันของพนักงาน 2 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้เบรนต์นายจ้าง
โดยเชื่อว่า การประพฤติปฏิบัติของผู้นำมีผลกระทบทางจิตใจของพนักงาน จากการรับรู้
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceive Supervisor Support--PSS) (Kahn, 1990; Saks,
2006) และการได้รับประสบการณ์จ้างงานมีผลกระทบทางจิตใจของพนักงาน จากการรับรู้
การสนับสนุนจากองค์การ (Perceive Organizational Support--POS) (Ambler & Barrow,
1996, p. 186; Saks, 2006)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำร่วมสมัยที่ได้บูรณาการคุณลักษณะผู้นำเชิงเป้าหมายและผู้นำเชิงปฏิรูป จึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งสร้างงาน และมุ่งสร้างคนในเวลาเดียวกัน (Bass, 1990) อธิบายถึง การแสดงความเป็นผู้นำของผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมุ่งปรับเปลี่ยนผู้ตามให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกับผู้นำ และสามารถนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับความคาดหวังของผู้ตาม 3 ประการ กล่าวคือ เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีผลการปฏิบัติงานสูง เกิดเป้าหมายในการทำงานที่เหนือกว่าความต้องการเดิมของงาน และเกิดความคาดหวังได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013, pp. 534-535) แสดงถึง บทบาทของผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการจัดการองค์กรในปัจจุบันที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงคุณค่าของงานไปยังคุณค่าของพนักงาน (Bass, 1990, pp. 19-31) และช่วยยับยั้งพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานได้ โดยการวิจัยนี้ได้เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ทรงประสิทธิภาพไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่ การใส่ใจ การนำเชิงبارมี การเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการคิด (Bass, 1997; Kouzes & Posner, 2017)

ส่วนการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding) เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะนายจ้าง ที่ได้นำหลักการสร้างแบรนด์ทางการตลาดมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าพนักงาน คือ ลูกค้าภายในเป้าหมายแรก ที่องค์กรต้องสื่อสารผลประโยชน์ที่จะได้รับจากกระบวนการจ้างงานที่มีคุณค่าครอบคลุมทั้งด้านการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน และด้านอารมณ์ ซึ่งด้านสุดท้ายนี้มีความซับซ้อนทางจิตใจมากกว่าสองด้านแรก (Ambler & Barrow, 1996, p. 191) มีวัตถุประสงค์เพื่อรักษา (retain) และดึงดูด (attract) พนักงานที่มีความสามารถสูงเหมาะสมกับองค์กร (Ambler & Barrow, 1996, p. 186) จากการเกิดทัศนคติ ความเชื่อ และความคาดหวังในคุณค่าจากการทำงาน (Gehrels & de Looij, 2011, p. 43; Walker & Higgin, 2007, p. 10) โดยหลักสำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้าง ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นจากนายจ้างอื่น คือ สื่อสารถึงคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับอย่างชัดเจน เมื่อกล่าวถึงชื่อองค์กรสามารถรับรู้ได้

ทันทีว่าเป็นนายจ้างตัวเลือก (the employer of choice) ที่ปรารถนาเข้ามาทำงาน (Barrow & Mosley, 2005) แสดงถึงการเกิดผลกระทบต่อนักงานที่คงอยู่ (existing employees) และพนักงานผู้มีแนวโน้ม (potential employees) (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 512)

สำหรับการวิจัยนี้เชื่อว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานที่คงอยู่จะสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของแบรนด์ได้ดีกว่าพนักงานผู้มีแนวโน้ม เนื่องจากพนักงานปัจจุบันขององค์กรได้รับผลกระทบจากแบรนด์นายจ้างสองลำดับ กล่าวคือ การรับรู้ลำดับแรกเป็นการได้รับข้อมูลข่าวสาร ชื่อเสียงขององค์กร และข้อเสนอการจ้างงานจากการสรรหา และการรับรู้ลำดับที่สอง เป็นการรับรู้ประสบการณ์จากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากการจ้างงานด้วยตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใต้อีกกว่าลำดับแรก กล่าวได้ว่าการรับรู้แบรนด์นายจ้างเป็นความตระหนักในคุณค่าที่ได้รับจากการจ้างงานทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยการวิจัยนี้ได้เสนอคุณลักษณะของนายจ้างที่มีคุณค่าในการสร้างความน่าดึงดูดใจไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่ ชื่อเสียง ผลตอบแทน สังคม และการพัฒนา (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing, Pendall, & Chen, 2002)

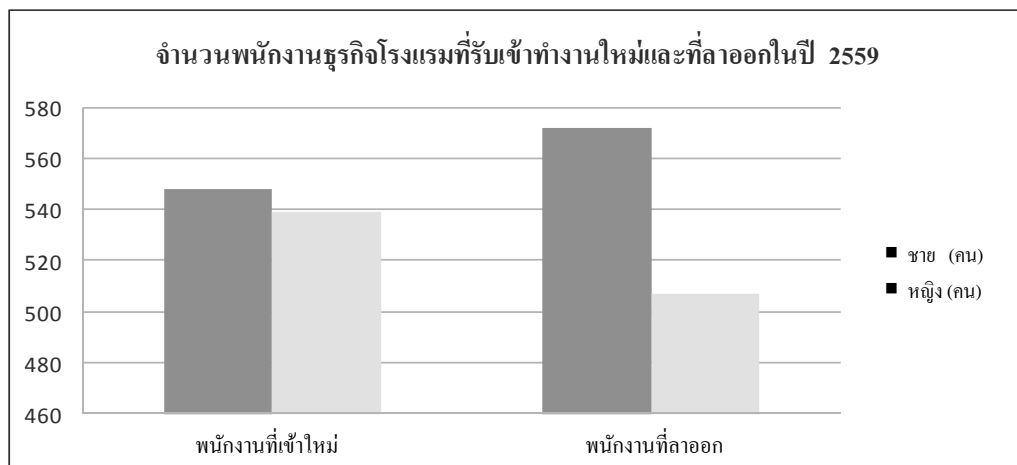
จากบทบาทของบุปปัจจัยทั้งสอง สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การรับรู้ผลประโยชน์ที่องค์กรพยายามนำเสนอให้แก่พนักงานนั้น มีความจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจในคุณค่าของงานว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจเชิงนามธรรมให้เกิดความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมทางจิตใต้อีกกว่าแรงจูงใจเชิงรูปธรรมหรือทางวัตถุ

กรณีศึกษาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาธุรกิจโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย (Thai Hotel Chain) กรณีศึกษา โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา (Centara Hotels and Resorts) ในประเทศไทย ที่มีภาพลักษณ์องค์กรเป็นกลุ่มโรงแรมชั้นนำของไทยที่ทุ่มเทกับการบริการที่เลิศ ในฐานะบริษัทบริหารและการจัดการ โรงแรมสัญชาติไทย ที่ยังคงเอกลักษณ์ที่เป็นจุดแข็ง คือ การมอบการบริการรูปแบบไทย (Thai hospitality) ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มผู้บริหารคนไทยและก่อตั้งโดยบริษัทของคนไทย โดย เซ็นทารา (Centara) เป็นเครือข่ายโรงแรมสัญชาติไทยที่มีขนาดใหญ่ที่สุด มีโรงแรมและรีสอร์ทครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งการขยายกิจการไปในต่างประเทศ และในปี พ.ศ. 2560 นี้โรงแรม

และรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ได้รับรางวัลจากการจัดอันดับแบรนด์องค์กรไทยในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมบริการประเภทการท่องเที่ยวและสันทนาการที่มีคุณค่าแบรนด์องค์กร (CBS) สูงที่สุด รางวัลแบรนด์โรงแรมยอดเยี่ยมในเอเชีย และรางวัล Ctrip ซึ่งการได้รับยอมรับในระดับสากลนี้ แบรนด์เซ็นทารา จึงเหมาะสมเป็นตัวแทนที่ดีของเครือโรงแรมสัญชาติไทยในการวิจัยครั้งนี้ได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือโรงแรมสัญชาติไทย เพื่อรับมือกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาของแบรนด์เครือโรงแรมต่างชาติ ที่มีภาพลักษณ์องค์กรที่สร้างความน่าดึงดูดใจให้แก่ผู้มาเยือนเลือกใช้บริการมากกว่า ทำให้มีอัตราการเติบโตของรายได้สูงกว่าเครือโรงแรมไทย ซึ่งในมุมมองของพนักงาน แสดงถึงจำนวนเงินเซอร์วิสชาร์จ (service charge) หรือกล่าวได้ว่า เป็นรายได้หลักของพนักงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย จึงเป็นแรงจูงใจอันดับต้นให้พนักงานปรารถนาที่จะ โยกย้ายเข้าไปทำงาน และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนพนักงานของเครือโรงแรมสัญชาติไทย ที่รับเข้าทำงานใหม่และที่ลาออกในปี พ.ศ. 2559 พบว่า อัตราการลาออกของพนักงานยังคงมีอัตราที่สูง และมีสัดส่วนใกล้เคียงกับอัตราการรับเข้าทำงานใหม่ ดังแสดงในภาพ 3



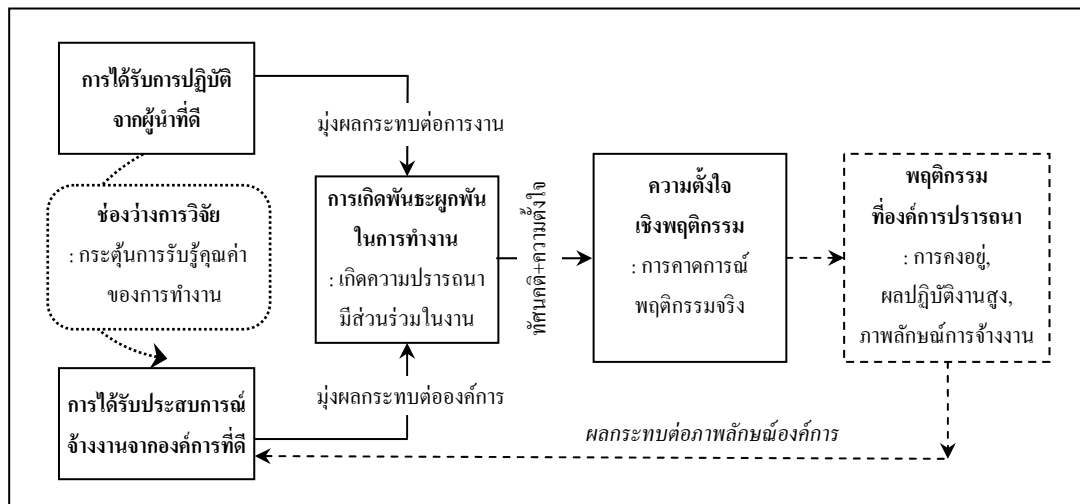
ภาพ 3 ภาพรวมอัตราการเข้าทำงานใหม่และลาออกของพนักงานโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ในปี 2559

ที่มา. จาก *Turnover Report-Summary for the Month of December 2015*, by Hotel Thailand Tomorrow, 2016, Retrieved April 6, 2017, from <https://www.google.co.th/search?q=Turnover+report-summary>

แม้ว่าการขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาที่มีมานานของธุรกิจโรงแรม แต่ปัจจุบันวิกฤตินี้ได้ส่งผลกระทบมากขึ้น จากการเกิดขึ้นของโรงแรมใหม่จำนวนมากที่กำลังเปิดให้บริการพร้อมกันหลายจังหวัด โดยเฉพาะความต้องการแรงงานระดับปฏิบัติการที่ไม่ต้องใช้เทคนิคและใช้เทคนิคระดับกลาง เช่น แม่บ้าน พนักงานส่วนอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานส่วนหน้า เป็นต้น (Hotel Thailand Tomorrow, 2016) ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงินและต้นทุนด้านเวลาในการพัฒนาพนักงานใหม่ ทำให้การยกระดับมาตรฐานการบริการของโรงแรมในการแข่งขันทางธุรกิจ ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมากขึ้น และยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การจ้างงานหรือแบรนด์นายจ้างของโรงแรม ในมุมมองของพนักงานผู้มีแนวโน้มด้วย ดังนั้น คงปฏิเสธไม่ได้ว่า การสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม เสมือนการสร้างความรักดีของแขกผู้มาเยือน โดยเฉพาะพนักงานภาคปฏิบัติการที่ลักษณะงานมีความใกล้ชิดกับแขกผู้มาเยือน (Bettencourt & Brown, 2003; Karatepe & Olugbade, 2009, p. 505) หากเกิดพันธมิตรผูกพันกับเป้าหมายของโรงแรม จะมีความมุ่งมั่นพยายามให้บริการด้วยความเต็มใจ เพื่อสร้างความประทับใจแก่แขกผู้มาเยือนเป็นสำคัญได้

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้เกิดข้อพิจารณาว่า พฤติกรรมการคงอยู่หรือการลาออกของพนักงานไม่สามารถยืนยันการเกิดพันธมิตรผูกพันของพนักงานได้สมบูรณ์ และไม่ได้ส่งผลทางบวกต่อองค์การเสมอไป ซึ่งการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นพบข้อแย้งว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่คงอยู่กับโรงแรมเป็นเวลานานหรือ 10 ปีขึ้นไป และยังไม่เกิดความต้องการโยกย้ายเปลี่ยนงานให้เหตุผลว่า เป็นพันธมิตรผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกอยู่รอดปลอดภัย ความรู้สึกมั่นคง รวมถึงความรู้สึกเคยชิน จากการได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับขั้นพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ค่าตอบแทน สุขภาพ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น เมื่อเวลาผ่านไปหากไม่ได้รับการกระตุ้นจูงใจให้เกิดความคาดหวังสูงขึ้นในการทำงาน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับ เป็นต้น ระดับพันธมิตรผูกพันของที่เกิดขึ้นจะเริ่มลดลง ทำให้พฤติกรรมในการคงอยู่เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานในแต่ละวัน มากกว่าการมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงแรม ซึ่งหากอยู่ในสถานะเช่นนี้ต่อไป ระดับพันธมิตรผูกพันอาจลดลงได้ในระยะเวลาอันสั้นจนถึงระดับการไม่เกิดพันธมิตรผูกพัน และอาจนำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจลาออกในที่สุด

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ได้ถูกนำมาใช้เป็น ทฤษฎีพื้นฐาน (theoretical background) ของการวิจัยนี้ โดยมุ่งการทดสอบบทบาทของ พันธะผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (mediator) ในการถ่ายทอดผลกระทบ ของบุปปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการรับรู้แบรด์นายจ้าง ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย สอดคล้อง ตามการพัฒนาโมเดลความต้องการในงานและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (JD-R model) (Bakker, 2011; Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004)



ภาพ 4 แนวทางการศึกษาผลกระทบเชิงสาเหตุของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

จากภาพ 4 อธิบายแนวทางในการศึกษาวิจัยได้ว่าเป็นการทดสอบการสร้างคุณค่าร่วมกัน ระหว่างองค์กร ผู้นำ และพนักงาน จากการมีปฏิสัมพันธ์กันในกระบวนการจ้างงาน เพื่อยืนยันว่า พนักงานจะเกิดความปรารถนามีส่วนร่วมในการทำงาน จากการได้รับความเอาใจใส่จากองค์กร และการสนับสนุนจากผู้นำที่ใกล้ชิดที่ได้พัฒนาตามเวลาไปสู่ความรู้สึกไว้วางใจ (trust) จนเกิดความรู้สึกมีภาระผูกพัน (obligation) ปรารถนาที่จะตอบสนองกลับต่อองค์กร ด้วยความมุ่งมั่นแสดงพฤติกรรมที่เกิดคุณค่าหรือพฤติกรรม การเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน เรียกกระบวนการนี้ว่า กฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocal) (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง
ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
2. ศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อพันธะผูกพันของพนักงาน
และต่อความตั้งใจในงาน
3. ศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน

คำถามของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงาน
มีผลกระทบเชิงสาเหตุต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย
อย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังที่ปรากฏในหน้า 101 ภาพ 29 แสดงการกำหนด
สมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์
นายจ้าง

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของ
พนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของ
พนักงาน

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

สมมติฐานที่ 6 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาจากบทความวิจัย บทความวิชาการ การสำรวจเชิงปฏิบัติการ ที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของแต่ละตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การสร้างแบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ในบริบทของธุรกิจบริการประเภทโรงแรมระบบเครือข่าย เพื่อการออกแบบกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และแสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร ที่นำไปสู่การทดสอบผลกระทบเชิงสาเหตุของการเกิดความตั้งใจในงานของพนักงาน และได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เป็นประชากรจากโรงแรมเครือข่าย สัตยาธิไทย ที่มีการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับส่วนกลางทั้งหมด โดยสามารถกำหนดประชากรเป้าหมายได้ คือ พนักงานของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ในประเทศไทย จำนวน 14 โรงแรม มีพนักงานทั้งสิ้น จำนวน 5,048 คน ซึ่งเป็นประชากรที่เข้าถึงได้ เพื่อขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จากโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ครอบคลุม 5 ภูมิภาคของประเทศ ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ จำนวน 9 โรงแรม ทั้งสิ้นจำนวน 4,161 คน ดังนี้

1. โรงแรมเซ็นทารา แม่สอคฮิลล์รีสอร์ท
2. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซ่า ลาดพร้าว กรุงเทพฯ ฯ
3. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์
4. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน
5. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย
6. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา กระบี่

7. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต
8. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ มิวราจ บีช รีสอร์ท พัทยา
9. โรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่

ขอบเขตด้านเวลา

1. การดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ มีกำหนดระยะเวลาประมาณ 60 วัน คือ ในช่วงระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนธันวาคม ของปี พ.ศ. 2560
2. การดำเนินการประมวลผล การวิเคราะห์ และสรุปผลข้อมูลการวิจัย มีกำหนดระยะเวลาประมาณ 30 วัน คือ ในช่วงระหว่างเดือนธันวาคม ของปี พ.ศ. 2560 ถึง เดือน มกราคม ของปี พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้ได้ให้ความหมายของตัวแปร และคำศัพท์เฉพาะ ที่ปรากฏในงานวิจัย เพื่อความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้วิจัย และผู้ศึกษาต่อไป ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำที่มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงคุณค่าของการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในการยกระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความต้องการพื้นฐานของงาน และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายนั้นร่วมกันได้
2. การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception) หมายถึง ความตระหนักในคุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงานทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านอารมณ์ที่มีคุณค่าเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์กรอื่น เกิดเป็นประสบการณ์ที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรในฐานะนายจ้างที่พนักงานปรารถนา

3. พันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement) หมายถึง สภาวะความยึดมั่นทางอารมณ์ของพนักงานทางกายภาพ และความรู้สึกนึกคิด ที่แสดงออกถึงระดับความทุ่มเท แรงกายแรงใจในบทบาทการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

4. ความตั้งใจในงาน (work intention) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการประพฤติปฏิบัติตน ในฐานะสมาชิกขององค์กร จากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากกระบวนการจ้างงาน แสดงออกถึงเจตนาในการแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกต่อองค์กร

5. ภาพลักษณ์องค์กร (corporate brand) หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดขององค์กร เกี่ยวกับวัฒนธรรม ชื่อเสียงของตราสินค้า คุณภาพสินค้าและบริการ หรือตำแหน่งขององค์กร จากการได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือข้อมูลที่ได้รับรู้มาก่อน เกิดเป็นความรู้สึกนึกคิดหรือภาพลักษณ์ภายนอกขององค์กรที่เกิดขึ้นในใจของบุคคลนั้น

6. การสร้างแบรนด์ภายใน (internal branding) หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มุ่งเน้นถึงความสำคัญของการส่งมอบสินค้าและบริการที่เกิดคุณค่า โดยการสื่อสารคุณค่าของแบรนด์ไปสู่พนักงานในองค์กรให้เกิดความเข้าใจคุณค่าของแบรนด์ และสามารถถ่ายทอดคุณค่านั้นไปสู่ลูกค้าได้

7. การตลาดภายใน (internal marketing) หมายถึง กระบวนการส่งมอบผลประโยชน์ ที่มีคุณค่าแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะนายจ้างในใจของพนักงาน

8. การรับรู้ (perception) หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับปัจจัยในการกระตุ้นหรือสิ่งเร้า นำไปสู่การจดจำ ตีความ เป็นการประเมินจากความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เฉพาะบุคคล และนำไปสู่พฤติกรรมในการตอบสนอง การรับรู้

9. พนักงานที่มีความสามารถ (talent) หมายถึง บุคคลผู้มีทักษะ ความสามารถ หรือ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่มีความเหมาะสมตามท้องถื่นนั้นต้องการ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและตลาดแรงงาน

10. ความน่าดึงดูดใจของนายจ้าง (employer attractiveness) หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรหรือนายจ้างที่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดการคาดหวัง และรับรู้ได้ถึงคุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่น

11. ข้อเสนอคุณค่าพนักงาน (Employee Value Proposition--EVP) หมายถึง การกำหนดผลประโยชน์ที่พนักงานคาดหวังจะได้รับจากองค์กร เป็นมาตรฐานเฉพาะที่แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่พนักงานคาดหวังคืออะไร และพฤติกรรมอะไรที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานตอบสนองกลับ

12. หัวหน้างานระดับต้น (first-line supervisor) หรือ หัวหน้างานโดยตรง หมายถึง ผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับการทำงานโดยตรงของพนักงาน มีบทบาทในการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานประจำวันของพนักงาน

13. โรงแรมระบบเครือข่าย (chain hotels system) หมายถึง การรวมกลุ่มโรงแรมในการบริหารงาน โดยมีความเป็นเจ้าของหรือการควบคุมการบริหารร่วมกันหรืออยู่ภายใต้ระบบการบริหารมาจากส่วนกลางเดียวกัน โดยการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จัก จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน

14. โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย (Thai chain hotels) หมายถึง กลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทไทย ที่ดำเนินการจดทะเบียนโดยบริษัทของคนไทย มีการควบคุมการบริหารงานทั้งหมดขึ้นอยู่กับส่วนกลางภายใต้ชื่อกลุ่มแบรนด์เดียวกัน โดยมุ่งเน้นการมอบบริการรูปแบบไทยที่เป็นเอกลักษณ์ของทุกโรงแรม

15. พนักงานโรงแรม (hotel staff) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และได้รับค่าจ้างและค่าตอบแทน ซึ่งได้รับการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรตามกฎระเบียบการจ้างงานและปฏิบัติงานของโรงแรม ซึ่งงานวิจัยนี้ได้แบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ระดับผู้บริหาร คือ พนักงานระดับที่ 1 ถึง 3 และระดับพนักงาน คือ พนักงานภาคปฏิบัติการ ระดับที่ 4 ถึง 5 และระดับที่ 6 ถึง 8

16. นูพปัจจัย (antecedents) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงหรือเป็นกลุ่มตัวแปรลำดับแรกของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อความตั้งใจในงาน ซึ่งในการวิจัยนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้ได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์ความรู้ในการสร้างพันธะของพนักงานในเชิงวิชาการและเชิงการจัดการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนี้

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ในการศึกษาแนวคิดว่าภาวะผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพโดยมุ่งบทบาทของภาวะผู้นำที่ในการเชื่อมโยงงานงาน และพนักงานมากขึ้น
2. เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ในการศึกษาแนวคิดว่าสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งการเกิดผลกระทบต่อบริษัทนายจ้างของพนักงานปัจจุบันมากขึ้น
3. การพัฒนาโมเดลการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคนกลาง (mediator) บนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยมุ่งความสำคัญของบุพปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริษัททางจิตใจของบุคคล
4. การพัฒนามาตรวัดระดับพันธะผูกพันของพนักงานในการวิจัยเพื่อการทดสอบผลลัพธ์ในระดับบุคคลที่นำไปสู่พฤติกรรมเฉพาะของพนักงานได้แม่นยำยิ่งขึ้น

ประโยชน์เชิงการจัดการ

1. การประยุกต์แบบสำรวจพันธะผูกพันของพนักงาน (engagement survey) ขององค์กร ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน และทำการสำรวจอย่างสม่ำเสมอ
2. การประยุกต์ใช้หลักการสร้างแบรนด์ในการพัฒนากลยุทธ์การตลาดภายในเพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. การประยุกต์โมเดลต้นแบบการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ของธุรกิจโรงแรมระบบเครือข่าย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย เป็นการศึกษารายละเอียดของแต่ละตัวแปรเกี่ยวกับการให้ความหมาย วิวัฒนาการของแนวคิดทางวิชาการ การเกิดคุณประโยชน์เชิงการจัดการที่สอดคล้องตามสถานการณ์ รวมถึงศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรที่เหมาะสมกับบริบทในการวิจัย และสามารถกำหนดสมมติฐานในการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ โดยมีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม
2. การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 การรับรู้แบรนด์นายจ้าง
 - 2.3 พันธะผูกพันของพนักงาน
 - 2.4 ความตั้งใจในงาน
 - 2.5 โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย
3. การสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory--SET) เป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับพื้นฐานทฤษฎีทางด้านเศรษฐกิจ จิตวิทยา และสังคม ที่ได้นำมาใช้เป็นทฤษฎีพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับการเกิดความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่ม รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานมากที่สุด (Homans, 1958; Saks, 2006) เพื่ออธิบายถึง การเกิด

ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างฝ่ายหรือหัวหน้างานและพนักงานในลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Jose & Mampilly, 2012, p. 423) โดยการวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาเป็นทฤษฎีพื้นฐาน เพื่ออธิบายสนับสนุนการทดสอบผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปปัจจัยที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานที่นำไปสู่การคาดการณ์พฤติกรรมที่องค์การปรารถนา

ความเป็นมาของทฤษฎีโดยสังเขป

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ได้คิดค้นขึ้นโดย George Homans ในการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมทางสังคมและการแลกเปลี่ยน อธิบายถึง การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนการกระทำของบุคคลทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้กับผลตอบแทนหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายขึ้นไปและมีระดับมากน้อยแตกต่างกันไป (Homans, 1961, p. 13) เป็นการมุ่งเน้นการเกิดพฤติกรรมบุคคลในการตอบสนองอีกฝ่ายหนึ่ง โดยกล่าวว่า ระบบการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ความสำเร็จ (success) (2) สิ่งกระตุ้น (stimulus) และ (3) การถอดถอนจากสถานการณ์ (deprivation-situation) (Emerson, 1976) อธิบายว่า เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองการปฏิบัติงานจากองค์การแล้ว จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นซ้ำได้อีก หากยังได้รับการกระตุ้นเช่นเดิมอย่างต่อเนื่อง และมีผลต่อการได้รับการตอบสนองกลับจากองค์การในอนาคตซึ่งในทางกลับกัน หากพนักงานได้รับคุณค่าจากการตอบสนองขององค์การลดลง จะทำให้เกิดความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานลดลง และแสดงพฤติกรรมการถอนตัวออกจากการงาน เช่น การขาดงาน การลาออกได้ในที่สุด ทั้งนี้เชื่อว่า บุคคลจะมีความเป็นเหตุและผลในการประเมินแรงจูงใจหรือผลตอบแทน และเลือกระดับแรงกายแรงใจในการตอบสนองการจูงใจนั้น

ต่อมาการศึกษาทฤษฎีนี้ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์ ทำให้เกิดความเข้าใจถึงการเสริมสร้างปัจจัยในการคาดการณ์การตอบสนองกลับของบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยได้รับ โดยเชื่อว่า ถ้าบุคคลได้รับผลกระทบทางจิตใจมากขึ้น การเกิดการเรียนรู้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนจะมีเริ่มมีบทบาทลดลง จากการพิจารณาได้ว่า อะไรคือผลตอบแทนที่บุคคลต้องการ และคาดหวังได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์ครั้งต่อไป (Cook

& Emerson, 1978) ดังนั้น การแลกเปลี่ยนจึงไม่ใช่ทฤษฎีที่มีการจำกัดความเป็นหนึ่งเดียว แต่เป็นโครงสร้างที่มีซับซ้อนของหลายทฤษฎีที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Emerson, 1976) จึงมีการพัฒนาโมเดลการแลกเปลี่ยนทางสังคมขึ้น ที่สามารถอธิบายถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมด้วยสมการไคบ์นสมมติฐานว่า ผลตอบแทนที่ได้รับและต้นทุนที่ใช้ไปมีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนทิศทางการตัดสินใจในการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล โดยสมการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ต้นทุน (costs) หมายถึง องค์ประกอบของการเกิดความสัมพันธ์ในเชิงลบที่มีคุณค่าของทั้งสองฝ่าย ในการเข้ามาสร้างความสัมพันธ์ เช่น เวลา เงิน ความพยายาม เป็นต้น (2) ผลตอบแทน (rewards) หมายถึง องค์ประกอบของความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่มีคุณค่าของทั้งสองฝ่าย เช่น การยอมรับ การสนับสนุน และสัมพันธภาพ เป็นต้น และ (3) ผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง ระดับความพึงพอใจจากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น จากการประเมินผลต่างของผลตอบแทนที่ได้รับและต้นทุนที่ใช้ไป หรือกล่าวได้ว่า เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการเกิดปฏิสัมพันธ์ของทั้งสององค์ประกอบก่อนหน้า ตามหลักการแลกเปลี่ยนทางสังคม แสดงได้ดังสมการ

$$\text{OUTCOMES} = \text{REWARDS} - \text{COST}$$

จากสมการ ถ้าเกิดผลลัพธ์เป็นบวกจะแสดงถึงทิศทางการเกิดความสัมพันธ์เชิงบวก และเช่นกันในทางตรงกันข้าม จึงสามารถอธิบายในมุมมองของพฤติกรรมองค์การได้ว่า องค์การควรทำความเข้าใจถึงที่มาหรือปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรมให้ได้ก่อน ได้แก่ ค่าไร ต้นทุน ผลตอบแทน และการพึงพาอาศัยระหว่างกัน ซึ่งต้นทุนและผลตอบแทนจะหมายรวมทั้งต้นทุนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Kim, 2014) โดยความพึงพอใจจะเกิดจากการพึงพาอาศัย และการเปรียบเทียบค่าไรที่เกิดขึ้นของทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ถ้าคุณค่าที่ได้รับมากกว่าคุณค่าที่คาดหวัง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้น แสดงถึงค่าไรที่ได้รับ และเมื่อความพึงพอใจที่เกิดขึ้นยังคงมากกว่าที่คาดหวังต่อไป ความสัมพันธ์ก็จะดำเนินต่อไป

ทั้งนี้ หลักการทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เชื่อว่า คนมีความคิดเชิงเหตุผลต่อการกระทำจากกระบวนการทางความคิด 2 ระดับ ได้แก่

1. สิ่งที่เป็นนามธรรมระดับแรก (first order abstraction) หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรม ที่เป็นการแสดงออกของบุคคลจากการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมาก่อน โดยพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับอีกบุคคลโดยใช้ประสบการณ์เป็นตัวกำหนดสิ่งที่จะกระทำ จากการประเมินผลตอบรับที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับตน และประการที่สอง การหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต่างไปจากที่เคยได้รับความพึงพอใจมาก่อน หรือพยายามยุติการกระทำนั้น จากการประเมินผลตอบรับว่าตนจะไม่ได้รับความพอใจ และความเป็นธรรมเช่นเดิม

2. สิ่งที่เป็นนามธรรมระดับที่สอง (second order abstraction) หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวมากขึ้น เกี่ยวกับสถานะภาพหรือตำแหน่งของบุคคล และสิ่งที่เป็นนามธรรมอยู่ในตัวบุคคล เช่น ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ เป็นต้น โดยพิจารณาได้ 3 ประการ คือ ประการแรก ความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลที่เพิ่มขึ้น เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความคล้ายกันมากขึ้น ประการที่สอง ผู้มีสถานะหรือตำแหน่งสูง จะประเมินการกระทำตามบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งมีกิจกรรมจำนวนมากและกับบุคคลหลากหลาย และประการสุดท้าย ความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกิดซ้ำขึ้น จะเป็นการสร้างความผูกพันของบุคคลได้

สำหรับการพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมในองค์การ พบว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีที่พบการอ้างอิงมากที่สุดในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในสถานที่ทำงาน (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 874) เป็นการอธิบายถึง ข้อผูกมัดที่สร้างขึ้นจากการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายที่อยู่ในสถานะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีลักษณะการแสดงทัศนคติหรือปฏิสัมพันธ์ต่ออีกฝ่ายมี 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความเป็นอิสระ (2) การพึ่งพาอาศัย และ (3) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งลักษณะความเป็นอิสระ และการพึ่งพาอาศัย จะไม่สามารถอธิบายตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจาก การแลกเปลี่ยนเกิดจากการแลกเปลี่ยนสิ่งหนึ่ง เพื่อต้องการที่จะได้รับอีกสิ่งหนึ่งตอบกลับมา (Cropanzano & Mitchell, 2005) ส่วนการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จะเป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนที่พัฒนาตามเวลาไปสู่การเชื่อใจ การจงรักภักดี และการมีพันธะผูกพันร่วมกัน สอดคล้องกับการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) ในองค์การว่า เป็น

ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เมื่อแต่ละฝ่ายได้รับค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นรูปของตัวเงินและทางอารมณ์ จะเกิดความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อตอบสนองสิ่งที่ได้รับ และคาดหวังได้รับการตอบแทนจากองค์กรต่อไป

การแลกเปลี่ยนทางสังคมและการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน

การแลกเปลี่ยนทางสังคมอย่างเป็นเหตุเป็นผล จะเป็นกระบวนการต้นแบบในการขับเคลื่อนการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ตามหลักการของกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocity) และนำไปสู่ความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งได้ เนื่องจากสามารถอธิบายถึง ที่มาของการเกิดทัศนคติที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมเฉพาะในการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพของพนักงาน (Welbourne, 2007) โดยเชื่อว่า ปฏิสัมพันธ์จากการมีส่วนร่วมกันในการแลกเปลี่ยนทางสังคม เป็นลักษณะการเกิดขึ้นของข้อผูกมัดที่ไม่มีการแสดงขั้นตอนการเกิดที่เฉพาะเจาะจงมาก่อนได้อย่างชัดเจน (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) เป็นความสัมพันธ์จากการที่บุคคลเกิดการมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นการคาดหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับจากความสัมพันธ์นั้น (Andrew & Sofian, 2012) กล่าวคือ พนักงานจะเกิดระดับพันธะผูกพัน ตามกระบวนการเกิดพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ดังนั้น สิ่งที่ต้องการต้องมีความชัดเจนในกระบวนการสร้างพันธะผูกพันได้อย่างสมบูรณ์ คือ การประเมินผลระดับบุคคลได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน มีพื้นฐานอยู่บนการรับรู้ของบุคคล

โดยมีการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคม เป็นการสร้างความไว้วางใจ (trust) ให้เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่าย จากการพัฒนาข้อต่อรองของแต่ละฝ่ายที่นำไปสู่ข้อผูกมัดอย่างเป็นเหตุและผล (Molm, 2000, p. 260) ซึ่งความไว้วางใจเป็นผลตอบแทนทางสังคมที่แท้จริงที่สนับสนุนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างทั้งสองฝ่าย แสดงให้เห็นถึงการเกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ที่ต้องให้ความสำคัญกับการได้รับความเอาใจใส่ของพนักงาน จากการได้รับผลกระทบทางจิตใจ ที่ส่งผลต่อความรู้สึกปรารถนามีส่วนร่วมต่อองค์กร (Meyer & Allen, 1984, 1997; Shore et al., 2004) อีกทั้ง

สามารถคาดการณ์สภาวะทางจิตใจของพนักงาน ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมการลาออก หรือความตั้งใจลาออกได้อย่างมีเหตุผล (Hom & Griffeth, 1995)

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ เป็นทฤษฎีพื้นฐาน (theoretical background) เพื่ออธิบายการทดสอบโมเดลผลกระทบ ของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของ โดยได้พัฒนามา จากโมเดลต้นแบบ คือ โมเดลบุพปัจจัยและผลที่เกิดขึ้นของพันธะผูกพันของพนักงาน (antecedents and consequence of employee engagement model) ของ Saks (2006) โดยเชื่อว่า สามารถอธิบายเหตุผลที่พนักงานตอบสนองต่อปัจจัยในการทำงานที่ได้รับจาก องค์การด้วยระดับพันธะผูกพันที่แตกต่างกันได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล (Ibrahim et al., 2013) ภายใต้เงื่อนไขการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์การ ผู้นำ และพนักงาน ตามสถานะ ของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งระดับพันธะผูกพันจะขึ้นอยู่กับความผูกพันที่เกิดขึ้น ในการทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นการอธิบายถึง การแสดง ความเป็นผู้นำของพนักงานระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ที่มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมเชิง อารมณ์ของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้วยทักษะ เฉพาะของผู้นำในการสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามเกิดความคาดหวังในการทำงานที่ สูงขึ้นกว่าความต้องการพื้นฐานของงาน และประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเกิด ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกับผู้นำได้ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำร่วมสมัย ที่ต้องอาศัยบุคคลที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเอง และผู้ตามเพื่อรับมือกับ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้

สำหรับการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้เชื่อว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญ ในการคาดการณ์พฤติกรรมของพนักงาน เป็นการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำในฐานะ เป็นบุพปัจจัยของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

ต่อความตั้งใจในงาน ที่นำไปสู่พฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน และยับยั้งการเกิดพฤติกรรมทางลบของพนักงานได้ (Ghadi et al., 2013, p. 532; Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011, pp. 2256-2266)

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

การให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ผ่านมาส่วนใหญ่ยังคงจำกัดอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Bass (1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหมายถึง กระบวนการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ด้วยการมุ่งยกระดับจิตสำนึกในการทำงาน และยึดมั่นบนหลักของคุณธรรม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Bass, 1999, p. 21; Ghadi et al., 2013, p. 532) ซึ่งต่อมา การให้ความหมายได้ชัดเจนขึ้นถึง พฤติกรรมของผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมทางจิตใจ ด้วยความพยายามปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติในการทำงานของผู้ตาม ให้เกิดเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นกว่าเป้าหมายเฉพาะของงาน และความคาดหวังส่วนตัว (Bass, 1990, p. 20; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Yukl, 1998, p. 246) กล่าวถึง คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในการแสดงวิสัยทัศน์ขององค์การที่สร้างแรงจูงใจ การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาที่น่าเชื่อถือ ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเอาใจใส่ และเข้าใจถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน ให้การสนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้สติปัญญาในการทำงาน (Avolio & Bass, 1995; Podsakoff et al., 1996) และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในตนเอง (Bass, 1999, p. 23) มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ (Yukl, 2006, p. 264) และเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การร่วมกันกับผู้นำ (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1992; Martin & Epitropaki, 2001; Podsakoff et al., 1996; Vinger & Cilliers, 2006; Yukl, 1998)

สำหรับงานวิจัยนี้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ การปฏิบัติของผู้นำที่มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงคุณค่าของการบรรลุเป้าหมายองค์การ ด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในการยกระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้น

กว่าความต้องการพื้นฐานของงาน และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายนั้นร่วมกันได้ (Avolio et al., 1999; Bass, 1997; Ghadi et al., 2013, p. 535; Podsakoff et al., 1996; Yukl, 2006)

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

การพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ และสภาพการณ์ในตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พบว่า การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ได้กล่าวถึงผู้นำที่สำคัญ 2 คุณลักษณะ ได้แก่ ผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leaders) และผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leaders) เป็นการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในองค์การธุรกิจ ที่สามารถอธิบายอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของผู้นำกับแนวคิดพฤติกรรมองค์การ (Soieib, Othman, & D'Silva, 2013, p. 92) เพื่ออธิบายถึงผลกระทบการเกิดความผาสุกในการทำงาน (job well-being) และประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งต่อมาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปได้รับความสนใจมากที่สุดในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำร่วมสมัย (Judge & Piccolo, 2004) ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน (Ghadi & Fernando, 2013, p. 532; Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009) และความสำเร็จขององค์การ (Berson & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013, p. 532; Piccolo & Colquitt, 2006) จากการมีส่วนร่วมระหว่างองค์การ ผู้นำ และผู้ตาม โดยการวิจัยนี้ได้นำเสนอวิวัฒนาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็น 3 ช่วงเวลาดังต่อไปนี้

ช่วงที่ 1 เริ่มต้นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ James Macgregor Burns

ในปี ค.ศ. 1978 Burns ได้เขียนหนังสือทางวิชาการ เรื่อง ภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่ออธิบายถึงปัญหาของผู้นำทางการเมืองว่า ผู้นำยังขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงกระบวนการเกี่ยวกับสภาพเป็นจริงที่เกิดขึ้นในการบังคับบัญชา ซึ่งต้องคำนึงถึงพื้นฐานความแตกต่างระหว่างการใช้อำนาจ และความสร้างสัมพันธ์กับผู้ตาม โดย Burns เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามได้ ด้วยวิธีการใช้อำนาจบังคับบัญชาที่ยึดมั่นตามหลักคุณธรรม (morally mature) (Yukl & Fleet, 1992, pp. 175-176) แสดงถึงจรรยาบรรณของผู้นำในการจัดการ-

ทรัพยากรการทำงานได้อย่างมีเหตุและผล เพื่อสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจให้ผู้ตาม เกิดทัศนคติ และแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ โดยคงอยู่บนหลักของคุณธรรมเช่นเดียวกับผู้นำ (Ghadi et al., 2013, p. 532)

แนวคิดภาวะผู้นำของ Burns เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) ที่ได้ผสมผสานทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (system theory) ร่วมกับแนวคิดจิตวิทยาองค์การ ด้วยการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในลักษณะกระบวนการของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดความคาดหวังในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เกิดคุณค่ามากกว่าความต้องการเดิม โดย Burns ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leadership) อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม ในลักษณะการแลกเปลี่ยนระหว่างกันที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกตำแหน่งองค์การ โดยผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามบทบาท และความต้องการของงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลตอบแทน ซึ่งต่อมานำไปสู่การเกิดประโยชน์ร่วมกันของผู้นำ และผู้ตาม เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นค่าจ้าง เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม ในลักษณะการแลกเปลี่ยนที่มีคุณค่าสูงกว่าการแลกเปลี่ยนเชิงเป้าหมาย ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ โดยการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาทักษะการทำงาน รวมถึงกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความเป็นผู้นำขึ้นได้ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011, p. 122) ซึ่งมีทิศทางการสร้างความสัมพันธ์ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย

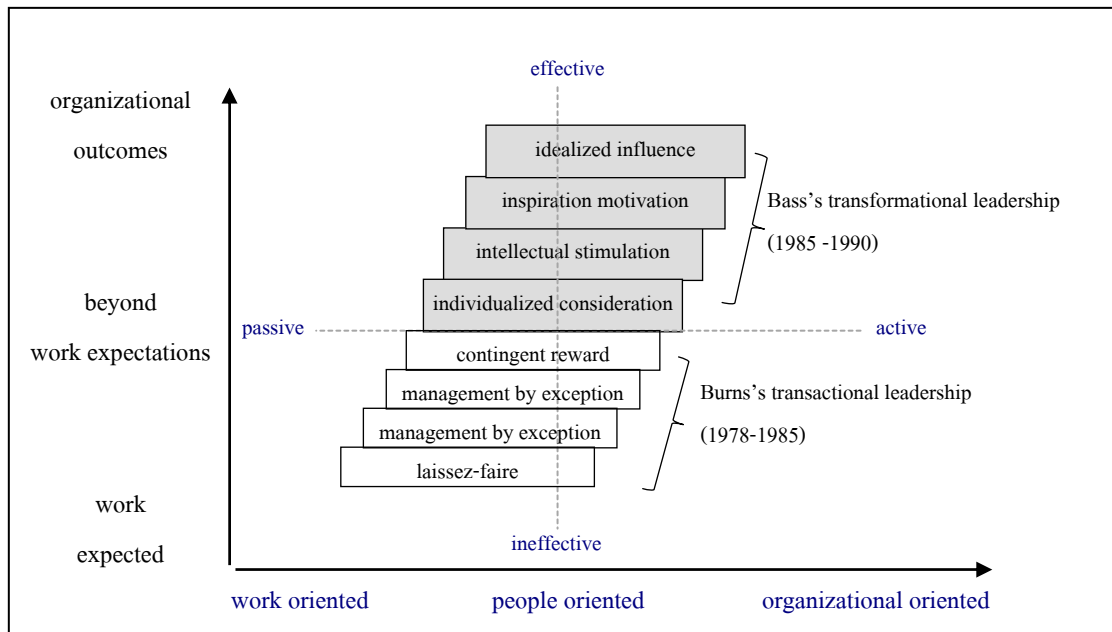
3. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (moral leadership) อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม ในลักษณะการสร้างระบบความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการยึดมั่นจรรยาบรรณในการสร้างค่านิยม และการสร้างความคาดหวังของผู้ตาม โดยคำนึงถึงความจำเป็นที่แท้จริงในการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า แนวคิดของ Burns ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ ได้แก่ การแสดงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่เฉพาะเจาะจง และการใช้อำนาจหน้าที่ในการนำพาผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายได้

ช่วงที่ 2 การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bernard M. Bass

ในระหว่างปี ค.ศ. 1985 ถึง ค.ศ. 1999 เป็นช่วงที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการสร้างมีส่วนร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดย Bass ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำขององค์กรตามแนวคิดของ Burns (Bass, 1990, pp. 19-31) ซึ่งเสนอมุมมองที่แตกต่างว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม และมุ่งผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย ซึ่งไม่ใช่คุณลักษณะที่แยกจากกันตามแนวคิดของ Burns ที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้

การพัฒนาแนวคิดของ Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการรับรู้วิสัยทัศน์องค์กรของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในลักษณะเป็นนามธรรม ได้แก่ การแสดงวิสัยทัศน์ และการสร้างค่านิยม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจในคุณค่าที่สอดคล้องกับการบรรลุกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมทางจิตใจที่มีคุณค่าเหนือไปกว่าความต้องการส่วนตน ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อการแลกเปลี่ยนทางวัตถุ หรือค่าตอบแทนเท่านั้น (Avolio et al., 1999; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1992; Ghadi et al., 2013; Judge & Piccolo, 2004, p. 755; Quintana, Park, & Cabrera, 2015, pp. 470-471) จึงพิจารณาได้ว่า แนวคิดของ Bass (1997) ได้พยายามอธิบาย บทบาทของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปสู่สิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า โดยมุ่งการเกิดผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าเพียงผลกระทบต่อเป้าหมายงาน เป็นการมุ่งผลกระทบต่อสภาวะจิตใจให้เกิดความคาดหวังในการทำงานเพื่อส่วนรวมมากขึ้น และต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ได้มีการอธิบายถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพในเชิงการจัดการ เพื่อแสดงการตอบสนองของผู้ตามที่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน และองค์กรที่ชัดเจนขึ้น ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 โมเดลลำดับการเกิดความสำเร็จของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass (the full range of Bass's leadership model)

ที่มา. จาก “The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development,” by B. M. Bass and B. J. Avolio, 1990, *Research in Organizational Change and Development*, 4, p. 231.

จากภาพ 5 โมเดลลำดับการเกิดความสำเร็จของภาวะผู้นำของ Bass แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตาม เพื่อยกระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้น 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ เกิดความตระหนักถึงการสร้างผลการปฏิบัติงานประสิทธิภาพสูงขึ้น ประการที่สอง คือ เกิดเป้าหมายในการทำงานเพื่อเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กร ที่มีคุณค่าเหนือกว่าความต้องการส่วนตน และประการสุดท้าย คือ เกิดความคาดหวังได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการเชื่อมโยงคุณค่าของงานไปยังคุณค่าของผู้ตามได้ (Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008, p. 114; Bass, 1985, p. 35; Ghadi et al., 2013, pp. 534-535)

การพัฒนาแนวคิดของ Bass ได้มีการเสนอคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงปฏิรูป ที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 ลักษณะ (4I's) ได้แก่ (Bass, 1995; Bass, 1997, p. 133; Bass & Avolio, 1992)

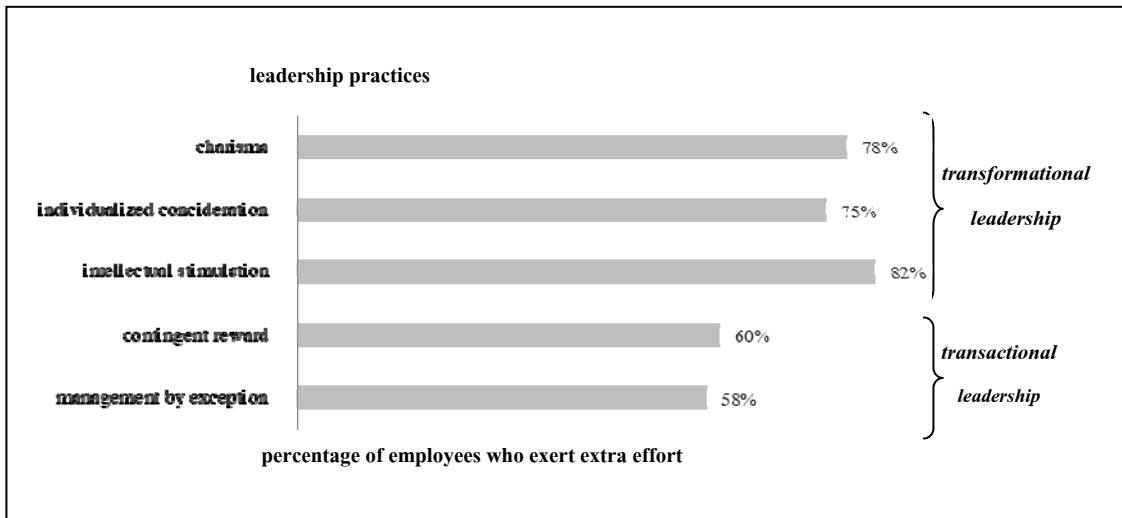
1. การยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) อธิบายถึง คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล ด้วยแสดงบทบาทเสมือน เป็นผู้สอน (coach) และผู้ชี้แนะ (mentor) ด้วยความเอาใจใส่ โดยการสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่มีความท้าทาย สนับสนุนการทำงานตามความถนัดของบุคคล ซึ่งไม่ได้ คาดหวังเพียงผลการปฏิบัติงานสูงสุด ยังทำให้ผู้ตามเกิดความคาดหวังในความสามารถ ของตนเองสูงขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานของตนได้

2. การสร้างอุดมการณ์ (idealized influence) หรือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) อธิบายถึง คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังให้ ผู้ตามเกิดเป้าหมายในการทำงานเพื่อองค์การ ที่เกิดคุณค่าเหนือกว่าการบรรลุเป้าหมาย พื้นฐานของงาน โดยการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (role model) ที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ให้ผู้ตามเห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อย่างชัดเจน และพร้อมเผชิญปัญหาไปที่เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดทัศนคติที่ดี เกิดความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายเดียวกันกับผู้นำ

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หรือ ผู้นำแห่งการมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) อธิบายถึง คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวิธีการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้ถึงอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจน โดยสามารถแสดง เส้นทางของการไปสู่เป้าหมายนั้นได้จริง เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดมุมมองที่ดีต่อ องค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การจากความรู้สึกร ิยเชื่อมั่นผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้มีแรงบันดาลใจในการมุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อ คุณค่าที่เหนือกว่า รวมถึงการมอบหมายงานผู้ตามที่มีความท้าทายหรือมีความสำคัญ มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น หรือ ลำดับขั้นความต้องการ ประสพความสำเร็จในชีวิต

4. การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) อธิบายถึง คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการใช้สติปัญญาของผู้ตามในการทำงานอย่างเป็นเหตุและผล โดยพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ ๆ และให้โอกาสผู้ตามแสดงวิธีการแก้ไขปัญหามาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างอิสระ รวมทั้งการจำลองเหตุการณ์ที่ท้าทายขึ้นให้ผู้ตามอธิบายถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างจากเดิม และพร้อมรับมือกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความคิดของตน

ช่วงที่ 3 การประยุกต์แนวความคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย ในช่วงเริ่มทศวรรษที่ 21 ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น และสภาพการณ์ในตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์การตระหนักถึงความจำเป็นของการสร้างวัฒนธรรมแห่งพันธะผูกพัน (engagement culture) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อการรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน โดยมุ่งการขยายการบริหารจัดการตามแนวนอน ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของผู้นำที่ให้ความใส่ใจในการคาดการณ์สภาพการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร และพร้อมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และปรับเปลี่ยนผู้ตาม กล่าวได้ว่า ผู้นำมีบทบาทในการเชื่อมโยงพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรให้เกิดขึ้น จึงเป็นเหตุผลให้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass, 1995) ยังคงได้รับการยอมรับเป็นต้นแบบในการศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กร เพื่ออธิบายแนวทางการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการมุ่งงาน เช่นเดิม และทักษะของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจที่เกิดประสิทธิผล (Karl, Peluchette, Hall-Indiana, & Harland, 2005, pp. 2-14) โดยการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ภาวะผู้นำได้กลายเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2010, p. 68; Macey & Schneider, 2008; Wang & Walumbwa, 2007) จากการเชื่อมโยงวิธีการบริหารจัดการ และผลลัพธ์ของผู้ตาม ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน (Ghadi et al., 2013, p. 532; Nielsen et al., 2009) ประกอบกับการมุ่งเน้นการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Ghadi et al., 2013, p. 532) แสดงให้เห็นถึง บทบาทของผู้นำที่มีผลต่อการใช้ความพยายามในการแสดงศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นกว่าการทำงานเพื่อเป้าหมายของตนเอง สอดคล้องตามหลักแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass, 1990, p. 24) แสดงดังในภาพ 6



ภาพ 6 ระดับความพยายามของพนักงานที่เกิดขึ้นจากผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย

ที่มา. จาก “Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,” by B. M. Bass, 1990, *Organizational Dynamics*, 18(3), p. 24.

อย่างไรก็ตาม มีการสำรวจเชิงปฏิบัติการขององค์กรที่ปรึกษาทางการจัดการจำนวนมาก กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่สุดของการสร้างพันธมิตรของพนักงาน ที่นำไปสู่การเป็นนายจ้างที่ดีที่สุด (Aon Hewitt, 2014; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, p. 269) โดยอธิบายว่า หลักสำคัญในการสร้างพันธมิตรของพนักงานที่มีความสามารถสูง ต้องเริ่มต้นมาจากผู้นำที่มีความสามารถเฉพาะในการสร้างวัฒนธรรมแห่งพันธมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งต้องอาศัยการปฏิบัติของผู้นำในการเชื่อมโยงคุณค่าที่พนักงานได้รับให้สอดคล้องกับพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งที่ผ่านมายังพบว่า สาเหตุที่แท้จริงที่เป็นเหตุผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกไม่ได้เกิดจากความไม่ผูกพันที่ต้องการถอนตัวจากงานหรือองค์กร แต่เป็นความต้องการถอนตัวจากผู้นำหรือหัวหน้างานที่ขาดประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าว (Aon Hewitt, 2014; Buckingham & Coffman, 1999; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 42)

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบผู้นำได้รับความสนใจมากที่สุดในการศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัย (Ghadi et al., 2013, p. 532; Judge & Piccolo, 2004) ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งผู้นำมีบทบาทเหมือนตัวแทนขององค์กรในการเชื่อมโยงและถ่ายทอดภาพลักษณ์องค์กรทั้งภายในและภายนอก และการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้แก่พนักงาน โดยรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปก่อให้เกิดคุณประโยชน์ในการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. การยกระดับความสัมพันธ์ของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จากบทบาทในการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม และสร้างแรงจูงใจในเวลาเดียวกันของผู้นำ (Bakker & Demerouti, 2007, p. 309) กล่าวคือ ผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ได้คาดหวังเพียงให้ผู้ตามตอบสนองพฤติกรรมที่ต้องการกลับมายังผู้นำ แต่เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามรับรู้ถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้ และปรารถนาที่จะตอบสนองคุณค่านั้นแก่องค์กร จากการที่พนักงานเกิดความกระตือรือร้นกับอนาคตขององค์กรและความพยายามมากขึ้นในการปฏิบัติงานแต่ละวัน ส่งผลต่อการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันที่มีคุณค่ามากขึ้น (Tims et al., 2011, p. 123) อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และเป็นแนวทางไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในอนาคตที่สามารถรับมือกับการแข่งขันภายนอกที่สูงขึ้นได้

2. การพัฒนาแนวทางในการสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน จากความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำได้กลายป็นนโยบายหนึ่งขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน แสดงถึงบทบาทของภาวะผู้นำในฐานะ “Line of Sight” กล่าวคือ เป็นการสร้างพันธมิตรผูกพันกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และวิถีทางบรรลุเป้าหมายนั้น (Boswell & Boudreau, 2001, p. 851) เนื่องจากผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความพยายามในการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าของงานที่ชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ ให้พนักงานรับรู้ทิศทาง การดำเนินตามกลยุทธ์ และมีการจัดการทรัพยากรในการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Dickson, 2008) โดยพนักงานจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของภูมิปัญญาขององค์กรในฐานะนายจ้าง แสดงการมีส่วนร่วมกับองค์กรในระดับสูงขึ้น (Interbrand, 2007) ดังนั้น

พฤติกรรมของผู้นำจึงมีผลกระทบต่อทุกขั้นตอนของการขับเคลื่อนการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานอย่างแท้จริง รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งนวัตกรรมด้วย (Rasid, Manaf, & Quoquab, 2013, p. 172)

3. การสนับสนุนกระแสนโยบายมุ่งความสำคัญกับลูกค้า (customer-orientation) การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพยายามสร้างผลการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหวังหรือบทบาทเดิมของงาน (extra-role behavior) ซึ่งในความเป็นจริงไม่ได้มุ่งการเพิ่มรายได้ขององค์การให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่เป็นการสะท้อนให้ตระหนักถึงคุณค่าของการส่งมอบสินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง แสดงถึงการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากความจงรักภักดีของลูกค้าจากการรับรู้ความแตกต่างจากองค์การอื่น และความเต็มใจของพนักงานที่ต้องเผชิญกับความคาดหวังของลูกค้า และการคำนึงถึงความสำเร็จที่เกิดคุณค่าเหนือกว่าในระยะยาว (Liaw, Chi, & Chuang, 2010, pp. 477-478) ทั้งนี้ เป็นผลมาจากบทบาทของผู้นำที่มีความใส่ใจข่าวสารและตลาดภายนอก และการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะการเปิดใจให้พนักงานมีความเต็มใจและพยายามเข้าถึงความต้องการของลูกค้า (Liaw et al., 2010, pp. 478-479) หรือกล่าวได้ว่า ผู้นำมีบทบาทการสร้างพันธะผูกพันกับพนักงานภายในและลูกค้าภายนอกที่แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ไปสู่การยกระดับผลประโยชน์ขององค์การได้ (El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 48)

สำหรับการวิจัยนี้ เชื่อว่า การปฏิบัติของผู้นำมีผลกระทบต่อการรับรู้คุณค่าของผลประโยชน์ที่องค์การนำเสนอให้แก่พนักงานเป็นการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceive Supervisor Support--PSS) ที่ส่งผลต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมทางจิตใจ และความสัมพันธ์ทางสังคม (Kahn, 1990; Saks, 2006) โดยมุ่งการทดสอบบทบาทของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลกระทบต่อรับรู้แบรนด์นายจ้าง ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูปในครั้งนี้ อยู่บนพื้นฐานแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bass (1995; Bass & Avolio, 1994) ซึ่งพบว่า ได้รับการยอมรับในการอ้างอิง และได้รับการยืนยันจากการทดสอบคุณลักษณะของผู้นำในงานศึกษาวิจัยมากที่สุด

โดยพิจารณาการปฏิบัติของผู้นำ (leadership practices) และการเกิดประสิทธิผลต่อผู้ตาม (people focus) ทำให้ได้คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปที่ทรงประสิทธิผล 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (ดูตาราง 1)

1. การใส่ใจระดับบุคคล (caring) เป็นการอธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized consideration) (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) กล่าวคือ การปฏิบัติของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับความเชื่อมั่นของผู้ตามในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของตน ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของผู้ตามและเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล (Bass, 1997, p. 133; Ghadi et al., 2013, p. 535; Sandell, 2012, p. 6) แสดงถึงพฤติกรรมเฉพาะของหัวหน้างานในการเอาใส่ใจในตัวพนักงาน เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยชี้แนะ (mentoring) สอนงาน (coaching) อย่างใกล้ชิด และให้การสนับสนุนจุดแข็งหรือข้อดีในการทำงานของผู้ตาม (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 43; Ghadi et al., 2012, p. 68; Kouzes & Posner, 2017, p. 43; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 402)

ทั้งนี้ เพื่อส่งผลกระทบต่อการยกระดับความเชื่อมั่นในเป้าหมายการทำงาน of พนักงาน ทำให้เกิดความคาดหวังในคุณค่าของตนเองว่าสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนได้

2. การมีผลกระทบเชิงบารมี (charming) เป็นการอธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลกระทบในการมีส่วนร่วม (idealized influence attributed) (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) กล่าวคือ การปฏิบัติของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน (Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013, p. 535; Pearce & Sims, 2002; Tims et al., 2011, p. 123) แสดงถึงพฤติกรรมเฉพาะของหัวหน้างานที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดให้พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในเป้าหมายเดียวกัน ด้วยการใช้อำนาจตามตำแหน่งงานอย่างน่าเคารพนับถือ สร้างความไว้วางใจ และความรู้สึกร่วมกันที่ได้อำนาจตามด้วย (Avolio & Bass, 2002; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 43; Bass, 1997, p. 133; Bono & Judge, 2003; Kouzes & Posner, 2017, p. 43; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 402)

ทั้งนี้ เพื่อส่งผลกระทบต่อการยกระดับความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของพนักงาน ทำให้เกิดความคาดหวังว่า สามารถนำพาตนไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่เหนือกว่าได้

3. การเป็นต้นแบบ (modelling) เป็นการอธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลกระทบ ในการปฏิบัติ (idealized influence behaviors) (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) กล่าวคือ การปฏิบัติของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญ ของงาน และการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2012; Gallup, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Morrison, & Fetter, 1990; Tims et al., 2011) แสดงถึงพฤติกรรมเฉพาะของหัวหน้างานในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างสม่ำเสมอให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และคอยกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความพยายามมากขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ (Avolio & Bass, 2002; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 43; Bass, 1997, p. 133; Bono & Judge, 2003; Bono & Judge, 2004; Kouzes & Posner, 2006, p. 43; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 402)

ทั้งนี้ เพื่อส่งผลกระทบต่อการยกระดับความเชื่อมั่นในบทบาทงานที่ได้รับ ของพนักงาน ทำให้เกิดความคาดหวังในคุณค่าของงานที่ทำว่า สามารถบรรลุเป้าหมาย ที่สูงขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring) เป็นการอธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) กล่าวคือ การปฏิบัติของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ (vision) ให้ผู้ตามเกิดการรับรู้ถึงการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต อย่างชัดเจน แสดงถึงพฤติกรรมเฉพาะของหัวหน้างานในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เกิดมุมมองที่ดีต่อองค์กร สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทของงานว่ามี ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Bass, 1997, p. 133; Bass & Riggio, 2006; Bono & Judge, 2004; Ghadi et al., 2013, pp. 535-536; Kouzes & Posner, 2017, p. 43; Piccolo & Colquitt, 2006; Tims et al., 2011, p. 123; Zhang, Avery, Bergsteiner, & More, 2014, p. 17; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009)

ทั้งนี้ เพื่อส่งผลกระทบต่อการยกระดับความเชื่อมั่นในองค์การของพนักงาน ทำให้เกิดความคาดหวังในคุณค่าของการได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จองค์การ

5. การกระตุ้นการคิด (thinking) เป็นการอธิบายถึง การปฏิบัติของหัวหน้างาน ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการสติปัญญา (intellectual stimulation) (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) กล่าวคือ การปฏิบัติของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการการใช้ กระบวนการคิดอย่างมีตรรกะในการทำงาน แสดงถึงพฤติกรรมเฉพาะของหัวหน้างาน ในการสร้างโอกาสให้พนักงานได้พยายามแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างจากเดิมอย่างอิสระ กระตุ้นให้พนักงานใช้สติปัญญาในการอธิบาย ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานอย่างมีเหตุผล และให้เสนอวิธีแก้ไขที่แตกต่างจากเดิมได้ด้วยตนเอง (Bass, 1997, p. 133; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003, pp. 207-218; Ghadi et al., 2013, p. 535; Liaw, Chi, & Chuang, 2010, pp. 478-479; Sandell, 2012, p. 6) รวมทั้ง การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นให้มีความพร้อมรับมือในอนาคต (Ghadi et al., 2013, p. 68; Ghafoor, Hui, & Choi, 2011, p. 739; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 402; Tims et al., 2011, p. 123)

ทั้งนี้ เป็นการส่งเสริมนิสัยการเป็นนักคิดให้แก่พนักงาน เพื่อส่งผลกระทบต่อ การยกระดับความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ทำให้เกิดความคาดหวังในคุณค่าของ การทำงานที่มีคุณภาพจากกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

การพัฒนามาตรวัดองค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิรูปทั้ง 5 องค์ประกอบ (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) ได้ประยุกต์เครื่องมือชี้วัดภาวะผู้นำรูปแบบพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire--MLQ 5x) ซึ่งเป็นมาตรฐานการวัดที่ได้รับการยอมรับความนิยมในการศึกษาส่วนใหญ่ (Bass & Avolio, 1995; Bass & Riggio, 2006; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 45; Felfe & Schyns, 2006; Hayati, Charkhabi, & Naami, 2012, p. 3; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Dick, 2012, p. 1038;

Liaw et al., 2010, p. 482; Quintana et al., 2015, p. 475; Vincent-Höper, Muser, & Janneck, 2012, p. 668) ร่วมกับคุณลักษณะการปฏิบัติของผู้ผู้นำ (Leadership Practices Inventory--LPI) (Posner & Kouzes, 2002) ได้ปรับเปลี่ยนมาตรวัดตามความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ โดยคำนึงถึงการวัดประสิทธิภาพของผู้ผู้นำที่ไม่สามารถแยกจากการประเมินการรับรู้ของผู้ตามได้ (Zhang et al., 2014, p. 7) เพื่อขั้นตอนตามระเบียบวิธีวิจัยต่อไป

ตาราง 1

การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ทรงประสิทธิผล

คุณลักษณะของผู้ผู้นำ	ประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ	ประสิทธิผลต่อผู้ตาม
1. การใส่ใจในตัวบุคคล (caring behaviors)	- สร้างความเชื่อมั่นในเป้าหมายการทำงาน - เข้าใจในความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล - แสดงบทบาทผู้ชี้แนะงาน - แสดงบทบาทผู้สอนงาน - สนับสนุนเป้าหมายของผู้ตาม	- เกิดความคาดหวังในเป้าหมายการทำงานของตน - แสดงบทบาทการทำงานตามความถนัด - แสดงศักยภาพในการทำงานให้มากที่สุด - เกิดความเชี่ยวชาญในงาน - รู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน
2. การนำเชิงบารมี (charming behaviors)	- มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ - การบังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม - การมีจรรยาบรรณของผู้ผู้นำที่ดี - แสดงเป้าหมายในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมอย่างชัดเจน	- เกิดความคาดหวังในตัวผู้นำ - ความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ - ความเคารพ และนับถือในตัวผู้นำ - ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกับผู้นำ
3. การเป็นต้นแบบ (modeling behaviors)	- มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของงาน - ประพฤติตนแบบอย่างในการใส่ใจถึงเป้าหมายขององค์กร - คอยติดตามและสนับสนุนการทำงาน	- เกิดความหวังในคุณค่าของงานที่ทำ - ความเชื่อมั่นในการสร้างผล การปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น - มุ่งมั่นในเป้าหมายการทำงาน
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring behaviors)	- มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร - การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน - สร้างการมีส่วนร่วมทางจิตใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร	- เกิดความหวังในความสำเร็จขององค์กร - เกิดมุมมองที่ดีต่อองค์กรในอนาคต - ปรารถนามีส่วนร่วมทางวิสัยทัศน์ขององค์กร

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ	ประสิทธิภาพของผู้นำ	ประสิทธิผลต่อผู้ตาม
5. การกระตุ้นการคิด (thinking behaviors)	- มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าตนเอง - กระตุ้นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่โดยอิสระ - ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น - สร้างความท้าทายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น - สร้างวัฒนธรรมแห่งการคิด	- เกิดความหวังในศักยภาพของตน - เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน - กล้าแสดงออกและกล้ารับผิดชอบผลการทำงานของตน - มีทักษะและความเชี่ยวชาญในงานสูงขึ้น - นิยมนำความคิดที่เป็นตรรกะในการปฏิบัติงาน

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

การรับรู้แบรนด์นายจ้าง

แบรนด์นายจ้าง (employer brand) เป็นการอธิบายถึง คุณค่าของผลประโยชน์หรือประสบการณ์ในการจ้างงานที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์การอื่น เกิดเป็นภาพลักษณ์ขึ้นในใจของพนักงานว่า เป็นองค์การที่ดีที่ปรารถนาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วย เป็นแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์ความน่าดึงดูดใจขององค์การที่ได้นำหลักการสร้างแบรนด์ (branding concept) ทางการตลาดมาประยุกต์ร่วมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) โดยมองว่าพนักงาน คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มแรกที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคาดหวังในการทำงาน จากความเชื่อทัศนคติที่มีต่องานและองค์การ (Schlager, Bodderas, Mass, & Luc Cachelin, 2011, p. 497; Zigarmi et al., 2012, pp. 24-25) และเกิดความพอใจจากการได้รับการตอบสนองความคาดหวังนั้น

สำหรับงานวิจัยนี้ได้ทดสอบผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน โดยเชื่อว่า องค์การที่สามารถจัดหาทรัพยากรด้านการทำงานหรือการกำหนดข้อเสนอคุณค่าการจ้างงาน และส่งมอบให้พนักงานรับรู้ได้ถึง คุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้เกิดแรงจูงใจในการคงอยู่และดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถได้มากกว่าองค์การอื่น แสดงถึงแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งและมีความน่าดึงดูดใจกว่าขององค์การนั้น (Berthon et al., 2005, p. 156)

ความหมายของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง

การให้ความหมายของการสร้างแบรนด์นายจ้างของงานศึกษาวิจัยที่ผ่านมา ได้อ้างอิงอยู่บนพื้นฐานแนวคิดกลุ่มผลประโยชน์ในการจ้างงานที่เกิดคุณค่า (Ambler & Barrow, 1996) เพื่อบรรลุเป้าหมายในมุมมองของพนักงาน กล่าวว่าการสร้างแบรนด์นายจ้าง คือ ความพยายามขององค์กรในการจัดหาผลประโยชน์ในการจ้างงานทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Rosethorn, 2016) ส่งมอบให้พนักงานเกิดการรับรู้คุณค่าร่วมกัน ทั้งด้านการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และจิตใจ (Ambler & Barrow, 1996, p. 187) เป็นการสร้างข้อเสนอการจ้างงานขององค์กรที่เกิดคุณค่าเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากนายจ้างคู่แข่งอื่น (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 512; Love & Singh, 2011; Sullivan, 2004) และสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502; Edward, 2010, pp. 5-23; Jenner & Taylor, 2008, p. 7; Minchington, 2006; Sparrow & Otake, 2015, p. 6) ที่ส่งผลต่อความรู้สึก ความประทับใจ การรับรู้ ความเชื่อ และทัศนคติต่อองค์กร เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในฐานะนายจ้างให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานว่า เป็นสถานที่ที่ดีที่สุดในการทำงาน และเป็นนายจ้างตัวเลือกอันดับต้นที่ปรารถนาเข้ามาทำงาน (Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing et al., 2002; Kimpakorn & Tocquer, 2009; Knox & Freeman, 2006; Minchington, 2006; SHRM, 2008; Sullivan, 2004) รวมถึงการบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์จ้างงานที่เกิดคุณค่า ทำให้พนักงานเกิดพันธะผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรในการส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (CIPD, 2006; Hays, 2010; Sartain & Schumann, 2008) หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างกลยุทธ์ ในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเสมือนเป็นลูกค้าขององค์กร

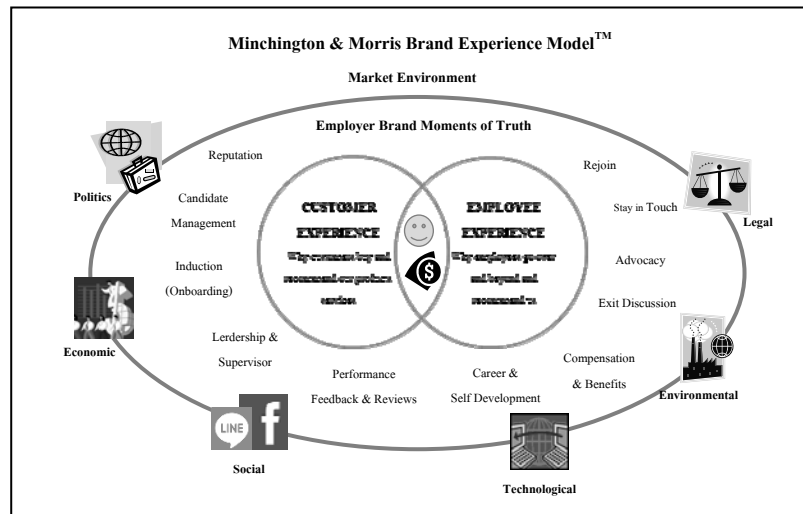
เนื่องจากงานวิจัยนี้ มุ่งศึกษาคุณสมบัติของนายจ้างที่มีความน่าดึงดูดใจในมุมมองของพนักงานที่คงอยู่ปัจจุบัน หรือเรียกว่า การรับรู้ (perception) เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณค่าและประสบการณ์ ที่ได้รับจริงของบุคคลนั้น จึงให้ความหมายไว้ว่า

การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception) คือ ความตระหนักในคุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงานทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านอารมณ์ที่มีคุณค่า เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์กรอื่น เกิดเป็นประสบการณ์ที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร

ในฐานะนายจ้างที่พนักงานปรารถนา (Ambler & Barrow, 1996; Aon Hewitt, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing et al., 2002; Kimpakorn & Tocquer, 2009; Knox & Freeman, 2006; Lloyd, 2002; Minchington, 2006; SHRM, 2008; Sullivan, 2004)

วิวัฒนาการของแนวคิดแบรนด์นายจ้าง

แต่เดิมทฤษฎีการสร้างแบรนด์ (branding theory) ได้อธิบายถึง บทบาทของแบรนด์ (brands) ในฐานะสัญลักษณ์ (symbol) หรือตัวแทนทั้งหมดของสินค้าหรือบริการ (customer brand) ที่ต้องสร้างคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่าง โดยมุ่งเน้นการได้รับประสบการณ์ของลูกค้า (customer experience) ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร (corporate brand) ซึ่งต่อมาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของธุรกิจต้องอาศัยการสร้างคุณค่าร่วมกันของทุกฝ่าย กล่าวคือ ลูกค้ามีความต้องการและพฤติกรรมที่หลากหลายขึ้น องค์กรต้องการแรงงานที่มีความสามารถสูงหรือความเชี่ยวชาญ ขณะที่พนักงานคาดหวังได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น โดยเชื่อว่า คนสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ด้วยการยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการ (Backhaus & Tikoo, 2004; Roongrernsuke, 2010, pp. 3-9) ส่งผลให้องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในฐานะนายจ้าง มุ่งเน้นการได้รับประสบการณ์ของพนักงาน (employee experience) เพื่อได้มาซึ่งแรงงานที่สามารถตอบสนองสถานการณ์ดังกล่าว และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Berthom et al., 2005, pp. 151-172) ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 โมเดลการสร้างประสบการณ์ของแบรนด์ (brand experience model)

ที่มา. จาก *The Rise of Employer Brand Leadership*, by B. Minchington, 2013, Retrieved April 6, 2017, from <http://www.employerbrandinginternational.com>, pdf

การสร้างแบรนด์ภายใน (internal branding) อธิบายถึง ความพยายามขององค์กร ในการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรไปยังพนักงาน เป็นการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Frook, 2001, pp. 1-2) โดยการหล่อหลอมความเป็นอัตลักษณ์องค์กร (organizational identity) ร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และซึมซับในคุณค่าของการบรรลุเป้าหมายของภาพลักษณ์องค์กร และสามารถถ่ายทอด คุณค่านั้นผ่านการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพหรือพฤติกรรมบริการไปสู่ลูกค้าภายนอก ขององค์กร (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002, p. 135; Punjaisri & Wilson, 2007, pp. 59-60) ทั้งนี้ การสร้างแบรนด์ภายในจะเกิดประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับภาพลักษณ์ขององค์กรเพียงใด ขึ้นอยู่กับการสื่อสารภายในองค์กร และการจัดการทรัพยากรในการทำงานที่แสดงถึงการสนับสนุนให้พนักงานได้รับความผาสุกในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในแบรนด์ และเข้าใจถึงความสำคัญของการไปสู่คุณค่าของการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การตลาดภายในองค์กร (internal marketing) ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นการสร้างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความคาดหวัง และการตอบสนองความต้องการเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการดึงดูดและการรักษานักงานที่เหมาะสมกับองค์กร โดยหลักการของการตลาดภายในมองว่า พนักงานเป็นลูกค้าหรือกลุ่มตลาดเป้าหมายแรกของกระบวนการสร้างแบรนด์ที่ต้องจัดหาปัจจัยในการทำงานที่เหมาะสม เสมือนเป็นสินค้าภายในที่สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจ โดยมุ่งสร้างการรับรู้ประสบการณ์ให้พนักงานเกิดความรู้สึก ความเชื่อ ทศนคติ และความคาดหวังต่อการจ้างงานขององค์กร (Gehrels, 2016, p. 3; Walker & Higgin, 2007, p. 10) ซึ่งการประเมินหรือการตัดสินใจของพนักงานจะอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้และความคาดหวังจากประสบการณ์ที่ตนได้รับ ทั้งนี้ ความพยายามในการตอบสนองความต้องการของพนักงานต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (Saad, Ahmed, & Rafiq, 2002, pp. 36-37)

หลักการสำคัญของการสร้างกลยุทธ์การตลาดภายใน คือ การมุ่งเน้นการสื่อสารผลประโยชน์ไปยังพนักงานที่เกิดประสิทธิภาพ โดยอ้างอิงอยู่บนพื้นฐานแนวคิดรากฐานของแบรนด์ (brand fundamental) 2 ประการ คือ (1) ผลประโยชน์ด้านการปฏิบัติงาน (functional benefit) แสดงถึง คุณสมบัติขององค์กรเกี่ยวกับนโยบายการจ้างงาน หรือเป็นข้อเสนอตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ที่จับต้องได้ เช่น คุณลักษณะของงาน ค่าตอบแทน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน อุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย และบรรยากาศการทำงาน เป็นต้น และ (2) ผลประโยชน์ด้านอารมณ์ (emotional benefit) แสดงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจเกี่ยวกับการรับรู้ถึงภาพลักษณ์การจ้างงานที่น่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงาน มีความน่าดึงดูดในการเข้าไปอยู่ในใจของพนักงาน และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งผลประโยชน์ด้านนี้ที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลจึงมีความซับซ้อนมากกว่า และยากที่นายจ้างอื่นจะสามารถลอกเลียนแบบได้ (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 505; Barrow & Mosley, 2005, pp. 58-59)

แนวคิดทฤษฎีทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

การจัดการทรัพยากรองค์การ ได้แก่ คน ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดที่องค์กรต้องรักษาไว้ เป็นการพัฒนาแนวคิดที่อ้างอิงตามหลักการของทฤษฎีที่สำคัญ คือ (1) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View--RBV) โดย Barney (1991) อธิบายว่า องค์กรที่มีพนักงานที่มีความสามารถสูงเหมือนการได้มาซึ่งต้นทุนหรือทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable) จำนวนจำกัด (rare) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) และหาทดแทนไม่ได้ในเวลาอันสั้น (non-substitutable) แสดงถึง ความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการสร้างวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ขององค์กร ที่ส่งผลต่อการเกิดความจงรักภักดีในแบรนด์ (brand loyalty) ของพนักงาน (Ambler & Barrow, 1996) (2) ทฤษฎีข้อสัญญาทางใจ (psychological contract) โดย Baruch (2004) อธิบายว่า นายจ้างควรมีทักษะการจัดการตลาดแรงงานผ่านกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง เป็นการประชาสัมพันธ์ผลประโยชน์ที่มอบให้ไปยังลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความพยายามและเพิ่มความยืดหยุ่นในการสรรหาแรงงาน และการฝึกฝนให้เกิดการพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้าในตัวบุคคล (Backhaus & Tikoo, 2004) (3) ทฤษฎีคุณค่าของแบรนด์ (brand equity) โดย Aaker (1991) อธิบายว่า องค์กรต้องเข้าใจถึงวิธีการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานปัจจุบัน และพนักงานในอนาคต ในสถานการณ์ที่พนักงานต่างได้รับข้อเสนอที่มีใกล้เคียงกันจาก องค์กรที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้คุณค่าของภาพลักษณ์ที่เชื่อมโยงกับองค์กรเหล่านั้น (Backhaus & Tikoo, 2004) (4) ทฤษฎีความเหมาะสมของคนกับองค์กร (personal-organization fit) อธิบายว่า พนักงานจะเปรียบเทียบกับภาพลักษณ์ของนายจ้างกับข้อเสนอของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ความต้องการ และคุณค่าของพวกเขา ซึ่งผู้มีแนวโน้มจะถูกดึงดูดต่อเมื่อเกิดการรับรู้ถึงความเหมาะสมกับตนมากกว่า และ (5) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity) อธิบายว่า ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เกิดจากการรับรู้ และการประเมินของพนักงานเอง ซึ่งรวมถึงการตีความภาพลักษณ์ของ องค์กรภายนอก จากการประเมินของบุคคลอื่น ที่มีความสำคัญต่อการวัดคุณค่าของ พนักงานและองค์กรด้วย (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)

แนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding)

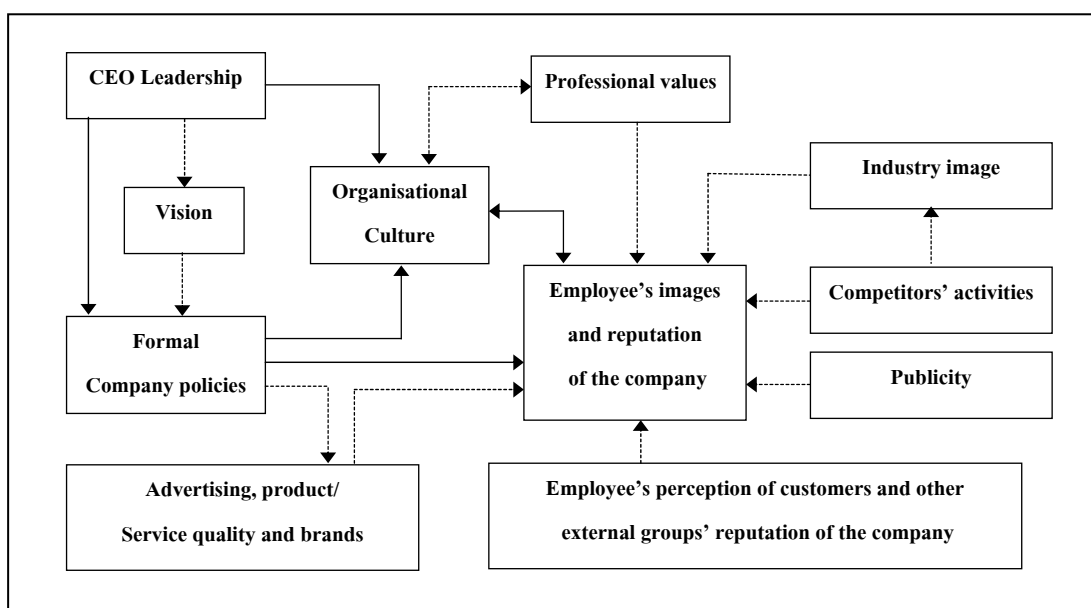
จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการพัฒนาแนวคิดแบรนด์นายจ้างที่สำคัญ ที่ถูกนำมาอ้างอิงในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ 3 แนวคิด ตามลำดับช่วงเวลา ดังนี้

ช่วงที่ 1 เริ่มต้นการวิจัยทางการศึกษา แบรนด์นายจ้าง (the employer brand)

ในปี ค.ศ. 1996 โดย Simon Barrow และ Tim Ambler มีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์หลักการสร้างแบรนด์ทางการตลาดร่วมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เรียกแนวคิดนี้ว่าการสร้างแบรนด์นายจ้าง อธิบายถึง ความพยายามของนายจ้างในการจัดหาปัจจัยในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการส่งมอบผลประโยชน์ที่พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าครอบคลุมทั้ง 3 ประการ ได้แก่ (1) ผลประโยชน์ด้านการปฏิบัติงาน (functional benefit) หมายถึง การส่งมอบคุณประโยชน์จากบทบาทการทำงานที่ได้รับ เช่น ความมั่นคงในงาน รูปแบบการทำงาน การพัฒนาทักษะความสามารถ เป็นต้น (2) ผลประโยชน์ด้านค่าตอบแทน (economical benefit) หมายถึง การส่งมอบคุณประโยชน์จากผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่มีระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม เช่น เงินเดือน การสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน การฝึกอบรม เป็นต้น และ (3) ผลประโยชน์ด้านจิตใจ (emotional benefit) หมายถึง การส่งมอบคุณประโยชน์ทางอารมณ์เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีความซับซ้อนทางจิตใจมากกว่าสองประการแรก เช่น ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความพึงพอใจ ความคาดหวัง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น (Berthon et al., 2005; Ewing et al., 2002; Lloyd, 2002; Minchington, 2006; Moroko & Uncles, 2008, p. 168; Sullivan, 2004)

การศึกษาของ Ambler and Barrow (1996) อธิบายอยู่บนพื้นฐานแนวคิด การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) และความเป็นอัตลักษณ์ (identity) และชื่อเสียงขององค์กร (corporate reputation) โดยเชื่อว่า องค์กรที่ดีที่สุด คือ องค์กรที่มีบุคลากรที่ดีที่สุดที่สามารถสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดคุณค่ามากที่สุด และดึงดูดบุคลากรที่ดีที่สุดเข้ามาในการจ้างงานเสมือนเป็นวัฏจักร (Ambler & Barrow, 1996, p. 186) แสดงถึงความสำคัญของการตลาดภายในร่วมกับการวางตำแหน่งแบรนด์ และการกำหนดปัจจัยในการจ้างงาน ต้องสามารถสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของการส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรภายนอก มากไปกว่านี้

ยังมีบทบาทในการรักษานักงาน และเพิ่มความสามารถในการผลิตจากการเกิดพันธะ-ผูกพันของพนักงานที่เพิ่มขึ้นด้วย (Mosley, 2007, pp. 129-131; Roongrernsuke, 2010, pp 2010, p. 3) ดังแสดงในภาพ 8

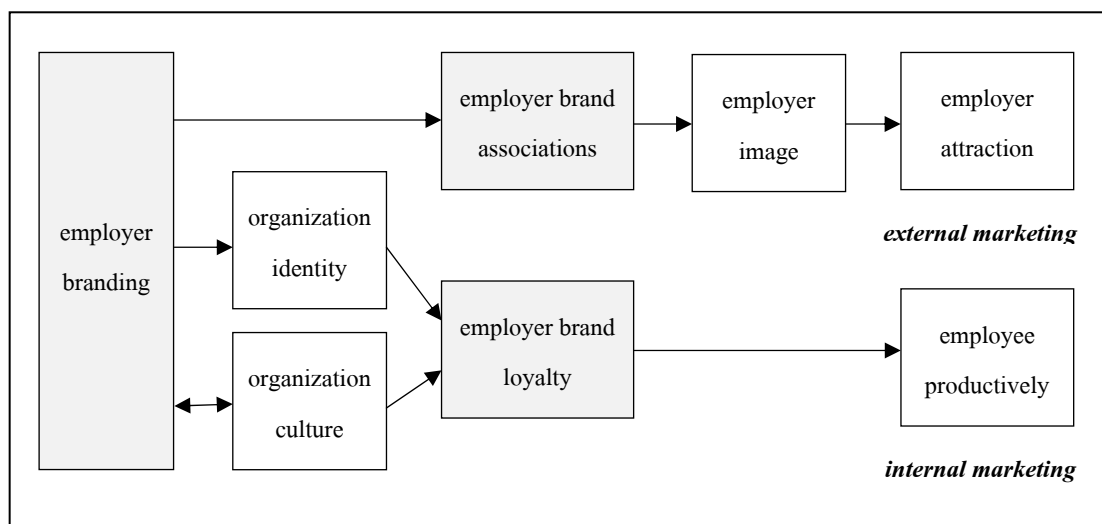


ภาพ 8 กระบวนการรับรู้ผลกระทบการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

ที่มา. จาก “The Employer Brand,” by T. Ambler, and S. Barrow, 1996, *Journal of Brand Management*, 4(3), p. 191.

ช่วงที่ 2 การพัฒนาโมเดลการสร้างแบรนด์นายจ้าง ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ยุคเศรษฐกิจแห่งการเรียนรู้ (knowledge economy) ที่มุ่งให้เกิดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสิทธิภาพ และทักษะการทำงานร่วมกันของทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เพื่อพัฒนาศักยภาพแรงงานให้ทันต่อสถานะการแข่งขัน และความต้องการแรงงานที่มีความสามารถที่สูงขึ้น การศึกษาของ Ewing et al. (2002) กล่าวว่า พนักงาน คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในการวางตำแหน่งภาพลักษณ์การจ้างงานที่ต้องแสดงถึงเอกลักษณ์ที่สร้างแรงจูงใจมากกว่าองค์กรอื่น มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์การจ้างงาน (employment brand) และอัตลักษณ์ของแบรนด์การจ้างงาน (employment brand equity) (Ewing et al., 2002)

ต่อมาในปี ค.ศ. 2004 การศึกษาของ Kristin Backhaus และ Surinder Tikoo แสดง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาแนวคิดแบรนด์นายจ้างให้มีความชัดเจนขึ้น เพื่อสร้างความ- เข้าใจในเชิงกระบวนการที่มีความซับซ้อนขึ้นระหว่างการสร้างภาพลักษณ์ภายใน การสร้างภาพลักษณ์สินค้า และการสร้างภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นทางการเป็นเหตุและผล (Ambler & Barrow, 1996, p. 186; Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503) โดยการพัฒนาโมเดลการ- สร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding framework) ขึ้นเป็นครั้งแรก มุ่งการสื่อสาร ที่ชัดเจนถึงหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ในฐานะนายจ้างที่มีความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน และประการที่สอง คือ การมุ่งเกิดผลกระทบต่อพนักงานภายในและผู้มีแนวโน้มภายนอก (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 512) ซึ่งจากการทดสอบโมเดลแสดงให้เห็นว่า ผลกระทบของการสร้างแบรนด์ นายจ้างที่มีเป้าหมายต่อการรับรู้ของบุคคล ไปสู่เป้าหมายระยะยาวที่ส่งผลกระทบต่อ องค์กร ทำให้เกิดองค์ประกอบสำคัญเสมือนเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร เกี่ยวกับ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกันของแบรนด์ และความภักดีในแบรนด์ ดังแสดงในภาพ 9 อธิบายได้ดังนี้



ภาพ 9 โมเดลการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding framework)

ที่มา. จาก “Conceptualizing and Researching Employer Branding,” by K. Backhaus and S. Tikoo, 2004, *Career Development International*, 9(5), p. 501.

ประเด็นที่หนึ่ง ความเกี่ยวข้องกันของแบรนด์ (brand associations) อธิบายถึงการเกิดภาพลักษณ์องค์การภายนอก (brand image) ที่สะท้อนถึงเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การจากการประเมินข้อมูลที่ได้รับรู้มาก่อน รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ระหว่างองค์การและพนักงาน ที่ทำให้เกิดความรู้สึก ทศนคติ และเกิดภาพลักษณ์ในฐานะนายจ้างที่ปรารถนา เสมือนการเกิดข้อสัญญาทางใจ เป็นการรับรู้ข้อมูลที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้เท่าใดนัก (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 505) แสดงถึงผลกระทบของ แบนด์นายจ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายการตลาดภายนอก (external marketing) เพื่อการสร้างความดึงดูดใจขององค์การในฐานะนายจ้างตัวเลือก

ประเด็นที่สอง ความภักดีในแบนด์นายจ้าง (employer brand loyalty) อธิบายถึงการซึมซับวัฒนธรรมการทำงาน และอัตลักษณ์ที่มีความแตกต่างจากการรับรู้ประสบการณ์ในการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์การและพนักงาน ซึ่งองค์การสามารถควบคุมได้ ทำให้เกิดทัศนคติ พันธะผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ความเต็มใจในการคงอยู่ พฤติกรรมในการยกระดับผลิตภาพของสินค้าหรือบริการ และเกิดแบนด์นายจ้างที่ดีที่สุด แสดงถึงผลกระทบของแบนด์นายจ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายการตลาดภายใน (internal marketing) เพื่อการสร้างและรักษานักงานที่มีความเหมาะสมกับองค์การ (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503)

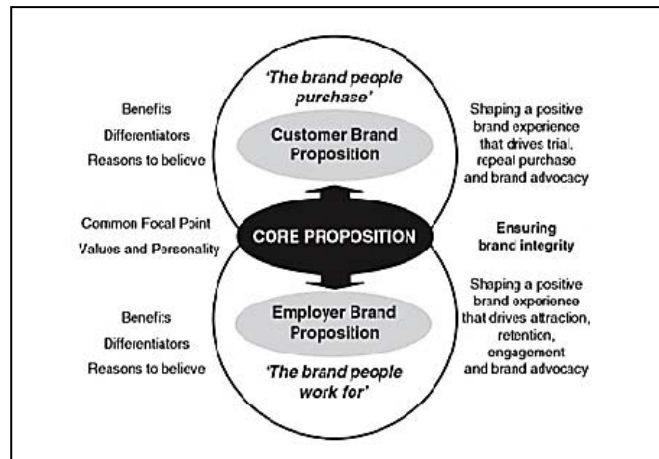
งานวิจัยนี้เชื่อว่า การสร้างความภักดีในแบรนด์ เป็นขั้นตอนที่นายจ้างต้องให้ความสำคัญกับการตลาดภายในที่สามารถถ่ายทอดตำแหน่งของภาพลักษณ์การจ้างงานให้สะท้อนถึงการได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่สอดคล้องกัน เป็นการสร้างความเชื่อใจ เกิดพันธะผูกพันในงาน และเต็มใจที่จะพยายามส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่มีสูงขึ้น ซึ่งการสร้างแรงงานที่มีคุณค่านี้ แสดงถึงแนวโน้มการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ (Heilmann, Saarenketo, & Liikkanen, 2013, p. 288)

ช่วงที่ 3 การบูรณาการแนวคิดการสร้างแบนด์นายจ้าง การปรับตัวขององค์การเพื่อรับมือกับการแข่งขันในตลาดแรงงานได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อระยะยาวจากการเกิดผลลัพธ์ในระดับบุคคล ได้แก่ การรักษา การดึงดูด และพันธะผูกพันต่อองค์การโดยองค์การที่สามารถรักษาตำแหน่งภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีคุณค่าเป็นเอกลักษณ์

แตกต่างในตลาดแรงงานได้มากกว่า แสดงถึง แบรินด์นายจ้างที่แข็งแกร่งกว่า และสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่และดึงดูดกลุ่มพนักงานใหม่ได้มากกว่า

ในปี ค.ศ. 2005 Simon Barrow and Richard Mosley ได้เขียนหนังสือทางวิชาการเรื่อง *The Employer Brand: Bringing the Best Brand Management to People at Work* มีวัตถุประสงค์ในการประยุกต์หลักการสร้างแบรนด์นายจ้างให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ด้วยเหตุผลว่า (1) แบรินด์นายจ้างถูกนำไปใช้อย่างจำกัดเพื่อการสื่อสารผลประโยชน์ที่ลูกจ้างจะได้รับ ยังขาดความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ต้องคำนึงถึงความซับซ้อนของกระบวนการรับรู้ประสบการณ์ตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงของบุคคลในปัจจุบันและในอนาคต (2) การจัดการตลาดภายในที่ดีจะเป็นพื้นฐานในการเข้าถึงความต้องการและความพึงพอใจของพนักงาน ช่วยให้การจัดการบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมในการมีส่วนร่วมสามารถยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ซึ่งไม่ควรมีข้อกำหนดกฎเกณฑ์ตามสมันิยมที่มากเกินไป (Barrow & Mosley, 2005)

การพัฒนาแนวคิดของ Barrow and Mosley (2005) มุ่งให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางตำแหน่งของแบรนด์นายจ้าง (employer brand positioning) โดยเชื่อว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการนำเสนอการสร้างคุณค่าร่วมกัน (core proposition) ของทุกฝ่าย ซึ่งหลักการวางตำแหน่งของนายจ้างต้องแสดงความแตกต่างที่โดดเด่น สื่อถึงคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรต้องการ และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากองค์กรอย่างชัดเจน กล่าวคือ เมื่อกล่าวถึงชื่อขององค์กร สามารถรับรู้ พูด แสดงความรู้สึกนึกคิด และจดจำได้ทันทีว่าเป็นนายจ้างตัวเลือก (the employer of choice) หรือองค์กรที่ปรารถนาเข้ามาทำงาน (desirable place to work) ดังนั้น องค์กรต้องตระหนักถึงการวางแผนกลยุทธ์การตลาดภายในที่ดี เพื่อสนับสนุนการให้การสร้างคุณค่าร่วมกันเกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 โมเดลการบูรณาการแบรนด์ (an integrated brand model)

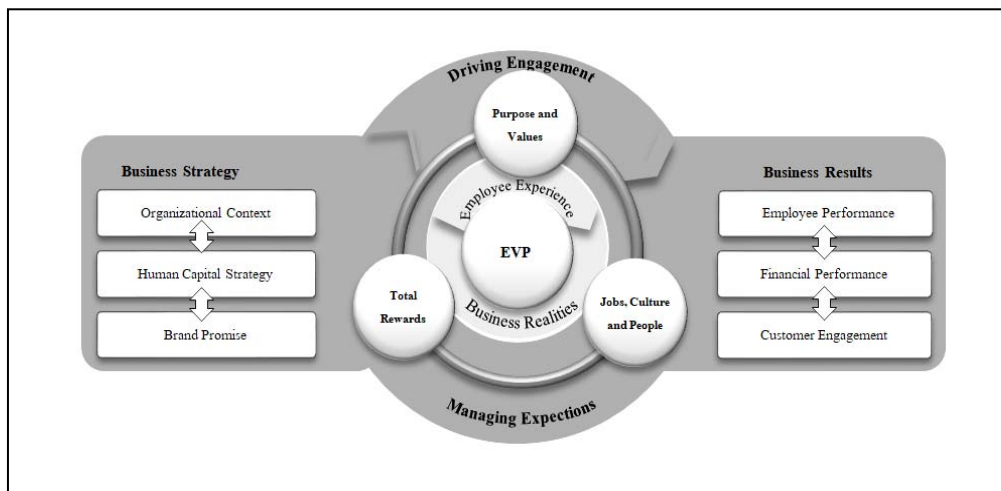
ที่มา. จาก *The Employer Brand: Bringing the Best Brand Management to People at Work* (p. 67), by S. Barrow and R. Mosley, 2005, England: John Wiley & Sons.

การกำหนดข้อเสนอคุณค่าของพนักงาน (*Employee Value Proposition--EVP*)

เป็นกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานภายในองค์กร ด้วยการจัดหากลุ่มผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงานทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ (Barrow & Mosley, 2005, pp. 125-127; Edward, 2010, p. 7) เปรียบเสมือนข้อสัญญาระหว่างนายจ้างและพนักงาน สะท้อนถึงความคาดหวังใน 2 มุมมอง คือ ผลตอบแทนที่พนักงานคาดหวังได้รับตอบสนองจากนายจ้าง และพฤติกรรมที่นายจ้างคาดหวังได้รับจากการปฏิบัติงานของพนักงาน (Figurska & Matuska, 2013, p. 38, Mehta & Sharma, 2012, p. 62) ซึ่งการตอบสนองความคาดหวังนี้ ขึ้นอยู่กับการวางแผน EVP ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ เกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการ และรูปแบบการจ้างงาน พัฒนาระบบความก้าวหน้าในงานที่เป็นเหตุผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ดีมากกว่าองค์กรอื่น จนนำมาสู่ความสำเร็จของการสร้างการมีส่วนร่วมกัน เป็นการบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งภาพลักษณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Towers Watson (2012) ที่ปรึกษาด้านการจัดการผลประกอบการธุรกิจ เสนอว่าการวางแผน EVP ควรประกอบด้วย หลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ความครอบคลุมและความสมดุลของปัจจัยภายนอก เช่น การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการกับปัจจัย

ภายใน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน (2) สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (3) มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร และ (4) การให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นสร้างพันธะผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่ง EVP ที่เกิดประสิทธิภาพจะสามารถสร้างคุณค่าให้พนักงานในระยะยาว เสมือนเป็นตัวแทนของคุณลักษณะนายจ้างที่น่าดึงดูดใจ (Figurska & Matuska, 2013, p. 38; Mehta & Sharma, 2012, p. 62) เพื่อจุดประสงค์ในการดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถ รวมถึงการเพิ่มผลประกอบการขององค์กร เป็นการบรรลุเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังแสดงในภาพ 11



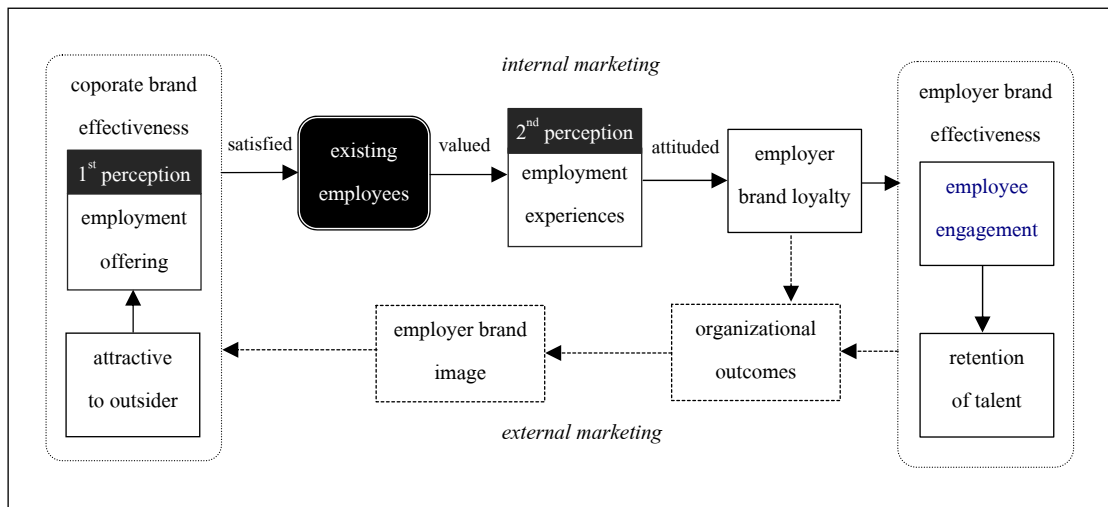
ภาพ 11 การกำหนดข้อเสนอคุณค่าของพนักงาน (employee value proposition)

ที่มา. จาก *Global Workforce Study: Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment* (p. 187), by Towers Watson, 2012, New York: Stamford, Connecticut, United States.

องค์กรชั้นนำจำนวนมากให้ความสนใจในวิธีการปฏิบัติตามหลักการของนายจ้างที่ดี (best employer practices) เป็นการยกระดับภาพลักษณ์สถานที่ทำงาน (workplace branding) เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่งชั้นอื่น โดยการสำรวจ The Conference Board ปี ค.ศ. 2001 จาก 138 องค์กรในทวีปอเมริกาเหนือ พบว่า ร้อยละ 40 ของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร (actively engaged) ได้รับผลกระทบมาจากการปฏิบัติการ

แบรนด์นายจ้าง (Dell, Ainspan, Bodenberg, Troy, & Hickey, 2001) และการสำรวจของ The Economist (2003) ที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรมนุษย์ระดับสากล พบว่า ร้อยละ 61 ของนักทรัพยากรมนุษย์ และร้อยละ 41 ของผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ให้การยอมรับการนำกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างมาปฏิบัติอย่างชัดเจน (Barrow & Mosley, 2005, p. 14) ทั้งนี้ Aon Hewitt (2014) องค์การที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะของนายจ้างที่ดีที่สุด (best employer) ในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ รวมถึงประเทศไทย ได้เสนอว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กรเพื่อให้เป็นนายจ้างที่ปรารถนาของบุคคลภายในและภายนอก ควรมีการจัดหาปัจจัยในการทำงานที่เหมาะสม เป็นการยกระดับพันธะผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ ความมีชื่อเสียงของนายจ้าง และวัฒนธรรมภายในที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงและผลกำไรเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้เชื่อว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานที่คงอยู่ปัจจุบันสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของแบรนด์ได้ดีกว่าการรับรู้ของพนักงานผู้มีแนวโน้ม ซึ่งจากการวิเคราะห์การรับรู้ของพนักงานปัจจุบันในองค์กร แสดงให้เห็นถึง กระบวนการรับรู้ 2 ลำดับขั้น (double perceptions) กล่าวคือ การรับรู้ลำดับแรก คือ การรับรู้ข้อเสนอการจ้างงาน (employment offerings) เป็นการรับรู้ข้อเสนอการจ้างงานที่ทำให้รู้สึกพึงพอใจ และประสบการณ์จากการได้รับข้อมูลข่าวสาร ชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์องค์กรภายนอกที่ทำให้รู้สึกน่าสนใจมาก่อน ส่วนการรับรู้ลำดับที่สอง คือ การรับรู้ประสบการณ์จ้างงาน (employment experiences) เป็นการประเมินคุณค่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งมีความซับซ้อนในเชิงจิตใจมากกว่าลำดับแรก โดยกระบวนการตลาดภายในองค์กร ที่ทำให้เกิดการซึมซับวัฒนธรรม และอัตลักษณ์องค์กร เป็นประสบการณ์ต่อแบรนด์ที่มีคุณค่าแตกต่างจากนายจ้างอื่น ส่งผลต่อทัศนคติ และความภักดีต่อแบรนด์นายจ้าง (employer brand loyalty) เกิดความมุ่งมั่นในการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่ลูกค้า และปรารถนาคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์องค์กรที่น่าดึงดูดใจต่อไป การวิจัยนี้จึงได้เสนอโมเดลการรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานปัจจุบัน ดังแสดงในภาพ 12



ภาพ 12 การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานปัจจุบันขององค์กร (the double perceptions of existing employee)

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ความสำคัญของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับผลกระทบจากสถานะการแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงประชากรศาสตร์ พนักงานในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจากกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Saks, 2006; Schulte, 2010, p. 17) ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นจากการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนที่จับต้องได้ในรูปของตัวเงิน เป็นการให้ความสำคัญกับการเกิดคุณค่าทางจิตใจมากขึ้น โดยองค์กรในฐานะนายจ้างมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ภายในเช่นเดียวกับภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการภายนอกองค์กรเป็นเหตุผลให้แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันได้ถูกนำมาปฏิบัติเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการบรรจุเป้าหมายของการสร้างแบรนด์นายจ้างก่อให้เกิดคุณประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ (Sartain & Schumann, 2008, p. 24)

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้มีความยั่งยืน จากการการสร้างคุณค่าร่วมกันในการส่งมอบคำมั่นสัญญาที่มีให้กับลูกค้า (brand promise) โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ต้องใส่ใจคุณค่าการส่งมอบคุณภาพการบริการ ผ่านพฤติกรรมของพนักงานไปยังลูกค้าโดยตรง เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ประทับใจ

เกิดความภักดีในการบริการ และบอกต่อไปยังลูกค้าอื่น แสดงให้เห็นถึง การสนับสนุนให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรหรือการสร้างแบรนด์ภายใน จากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า (company-customer interaction) และลูกค้ากับลูกค้า (customer-customer interaction) ที่ได้รับผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับพนักงาน (customer-employee interaction) ซึ่งความซับซ้อนของความสัมพันธ์นี้ เป็นเหตุผลให้องค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ภายในให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับนายจ้าง (employee-employer interaction) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในการส่งมอบสินค้าหรือบริการเป็นเลิศ ซึ่งมีการสำรวจพบว่า พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันจะสามารถสร้างความพึงพอใจเกินความคาดหวังได้ (Gallup, 2013)

2. สร้างความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในองค์กร โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายการตลาด ในการแก้ไขปัญหาความต้องการแรงงานที่มีความสามารถ ที่ส่งผลให้แรงงานเกิดการได้รับการตอบสนองจากองค์กรในระดับที่สูงขึ้น แสดงถึงการมีกลยุทธ์การตลาดภายในที่เข้าใจถึงวิธีการส่งเสริมความคาดหวังภายนอกจากองค์กร และความคาดหวังภายในของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการเกิดผลกระทบทางจิตใจ (Backhaus & Tikoo, 2004, pp. 501-517; Mosley, 2007, pp. 123-134) เป็นการสนับสนุนให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้จัดการฝ่ายเข้าถึงข้อมูลจุดสำคัญ (touch point) ของสภาพการทำงานที่เกิดขึ้นจริง จึงสามารถจัดการผลตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจ และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

3. การยกระดับผลประกอบการโดยรวมของธุรกิจ (overall business performances) การได้มาซึ่งพนักงานที่มีความสามารถ และเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระดับบุคคลจากแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่ง จะเป็นตัวขับเคลื่อนนำไปสู่ผลประโยชน์ในมุมมองทางธุรกิจ กล่าวคือ เกิดต้นทุนโดยรวมลดลง (lower costs) เป็นผลประโยชน์จากต้นทุนการสรรหาแรงงานทดแทน (replacing cost) และการขาดงาน (absenteeism) ลดลง รวมถึงการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ที่ส่งผลทางอ้อมให้ต้นทุนในการส่งมอบสินค้าหรือบริการลดลง จากการขาดประสิทธิภาพ และการสูญเสียโอกาสที่มีอัตราลดลง และการเกิดต้นทุนที่ต่ำกว่านี้ ส่งผลต่อผลประกอบการทางการเงินขององค์กร ได้แก่

การเติบโตของรายได้ ผลกำไร และผลประกอบการสุทธิ (financial result) ขององค์กรที่สูงขึ้นในที่สุด (Aon Hewitt, 2004; Barrow & Mosley, 2005, p. 72; Heilmann et al., 2008, p. 286; Love & Singh, 2011, p. 180; Kashyap & Rangnekar, 2014, pp. 106-107; Saini, Rai, & Chaudhary, 2014, p. 96; Tower Perrin, 2003)

องค์ประกอบที่รับรู้แบรนด์นายจ้าง

การกำหนดองค์ประกอบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมงานวิจัยทางการศึกษา และการสำรวจขององค์กรที่ปรึกษาทางการจัดการระดับสากล ได้แก่ องค์ประกอบของนายจ้างที่ประสบความสำเร็จ (employer branding success factor) (Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005; Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Mosley, 2007; Sullivan, 2004; Wallace, Lings, Cameron, & Sheldon, 2014) การสร้างภาพลักษณ์ของสถานที่ทำงาน (workplace branding) (Love & Singh, 2011) การจัดอันดับสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดในปี (Great Workplace Awards criteria) (Gallup, 2010) และการจัดอันดับนายจ้างที่ดีที่สุดในภูมิภาคและในประเทศไทย (Best employer Thailand) (Aon Hewitt, 2014) และจัดกลุ่มองค์ประกอบอ้างอิงตามหลักแนวคิดแบรนด์นายจ้างที่สำคัญ ได้แก่ การจัดหากลุ่มผลประโยชน์ในการจ้างงาน (Ambler & Barrow, 1996) การกำหนดข้อเสนอคุณค่าของนายจ้าง (Barrow & Mosley, 2005) และคุณลักษณะความน่าดึงดูดใจขององค์กร (Berthon et al., 2005) โดยสามารถกำหนดองค์ประกอบแบรนด์นายจ้างพร้อมงานวิจัยสนับสนุนเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณค่าด้านชื่อเสียง (reputational value) เป็นการอธิบายถึง ความรู้สึกเกิดแรงจูงใจในเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร เมื่อกล่าวถึงชื่อองค์กรหรือแบรนด์สามารถจดจำได้ทันทีเกี่ยวกับชื่อเสียงที่โด่งดัง สินค้าหรือบริการที่ดีเยี่ยม และความใส่ใจในรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่สร้างความท้าทายให้เข้าร่วมทำงานกับองค์กร (Berthon et al., 2005; Griffin & Clarke, 2008, pp. 2-3; Kashyap & Rangnekar, 2014; Kimpakorn & Toqcure, 2009, p. 540; Figurska & Matuska, 2013, p. 40; Sullivan, 2002; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Schlager et al., 2011, p. 499; Sokro, 2012, p. 169)

2. คุณค่าด้านผลตอบแทน (economics value) เป็นการอธิบายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ ในผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ความเข้าใจในระบบ การประเมินผลที่มีมาตรฐานที่เป็นธรรม แสดงถึงการได้รับการยอมรับในสังคม ความเท่าเทียม ในการได้รับโอกาสพัฒนาทักษะความสามารถและสนับสนุนให้เติบโตในสายงาน ทำให้ รู้สึกมั่นคงในการทำงานให้กับองค์กร (Berthon et al., 2005; Figurska & Matuska, 2013, pp. 47-48; Kashyap & Rangneker, 2014; Lee, Kim, & Kim, 2014; Love & Singh, 2011, p. 179; Markos, 2006, p. 91; Menor, 2010; Robinson et al., 2004; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Schlager et al., 2011, p. 499; Sullivan, 2002)

3. คุณค่าด้านสังคม (social value) เป็นการอธิบายถึง ความรู้สึกมั่นคงทางอารมณ์ และจิตใจ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ที่เป็นกันเองรู้สึกยินดีที่ได้มีส่วนร่วมในบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ให้การช่วยเหลือ เคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเท่าเทียมกันในการได้รับการปฏิบัติจากการได้ รับรู้ความเป็นไปขององค์กร ทำให้รู้สึกมั่นคงทางสังคมและมีความสุขในการทำงาน แต่ละวัน (Berthon et al., 2005; Kashyap & Rangneker, 2014; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Lee et al., 2014; Love & Singh, 2011, p. 179; Matuska & Figurska, 2013, pp. 47-48; Robinson et al., 2004; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Schalfeli & Bakker, 2004; Schalfeli et al., 2009; Schlager et al., 2011, p. 499; Sokro, 2012, p. 169; Tower Perrin, 2003)

4. คุณค่าด้านการพัฒนา (development value) เป็นการอธิบายถึง ความรู้สึกถึง การได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ จากการสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ การได้รับ อำนาจความไว้วางใจ อิสระในการแสดงบทบาทและความคิดเห็น การประยุกต์รูปแบบ การทำงานที่ทันสมัย และการกระตุ้นการเรียนรู้ในบทบาทหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรที่ใส่ใจผลกระทบต่อสังคมภายนอก และ การมุ่งความสำคัญของลูกค้าด้วยการส่งมอบคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีเยี่ยม (Berthon et al., 2005; Buckingham & Coffman, 1999, p. 283; Figurska & Matuska, 2013, pp. 47-48; Heilmann et al., 2013, p. 28; Joo & McLean, 2006, p. 252; Kashyap & Rangneker, 2014; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Lee et al., 2014; Menor, 2010;

Sokro, 2012, p. 169; Robinson et al., 2004; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Schlager et al., 2011, p. 499)

ตัวชี้วัดการรับรู้แบรนด์นายจ้าง สำหรับเครื่องมือในการชี้วัดที่ใช้วัดองค์ประกอบของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ของการวิจัยนี้ ได้ประยุกต์เครื่องมือชี้วัด ความน่าดึงดูดใจของนายจ้าง (Employer Attractiveness--EmpAt scale) (Berthon et al., 2005) ซึ่งได้รับการยอมรับการศึกษาจำนวนมาก (Bodderas et al., 2011, pp. 499-502; Jiang & Iles, 2011, pp. 106-107; Kashyap & Rangneker, 2014, pp. 110-111; Saini et al., 2014, p. 102) และเนื่องจากเป็นการมุ่งศึกษาพนักงานปัจจุบัน การปรับมาตรวัดให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง จึงพิจารณาการวัดการรับรู้ประสบการณ์จากการจ้างงาน ซึ่งที่ผ่านมาการวัดการรับรู้ของพนักงานที่คงอยู่ส่วนใหญ่ เป็นการมุ่งวัดการรับรู้ผลประโยชน์ หรือคุณค่าที่นายจ้างนำเสนอแก่พนักงานเช่นกัน (Berthon et al., 2005, p. 151; Jiang & Iles, 2011, p. 102) เพื่อขึ้นตอนตามระเบียบวิธีวิจัยต่อไป

พันธะผูกพันของพนักงาน

พันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เป็นการอธิบายถึง การเกิดพันธะทางอารมณ์ของบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร ด้วยระดับความทุ่มเทแรงกายแรงใจในบทบาทการทำงานที่หลากหลาย จากการรับรู้ประสบการณ์จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในกระบวนการจ้างงาน โดยเชื่อว่า พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันจะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของงาน และหากเป็นพนักงานที่มีความสามารถสูงแล้วจะสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าแตกต่างจากองค์กรอื่น เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ จึงเป็นเหตุผลให้องค์กรจำนวนมากในปัจจุบันยอมเกิดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนากลยุทธ์และการประเมินพันธะผูกพันของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ (Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 399)

สำหรับการวิจัยนี้เชื่อว่า การสร้างพันธะผูกพันของพนักงานมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocal) (Bakker & Demerouti, 2008;

Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006) เพื่อตรวจสอบสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานว่า ทรัพยากรในการทำงานที่องค์กรจัดหาให้ นั้น สามารถสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนให้เกิดการรับรู้ถึงคุณค่าของงาน และสร้างความผาสุกในการทำงาน ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความเต็มใจตอบสนองกลับด้วยพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร โดยได้ทดสอบการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานตามแนวคิดโมเดลบุปปัจจัยและผลที่เกิดขึ้นของพันธะผูกพันของพนักงาน (Saks, 2006) ที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) แสดงถึงการทดสอบบทบาทของพันธะผูกพันของพนักงานในฐานะปัจจัยกั้นกลางในการถ่ายทอดผลกระทบของบุปปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้าง และไปสู่ความตั้งใจในงาน เพื่ออธิบายเหตุผลว่า ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเกิดความตั้งใจในงานได้อย่างไร และเหตุใดพนักงานจึงตอบสนองปัจจัยนั้น ด้วยระดับพันธะผูกพันที่แตกต่างกัน

ความหมายของพันธะผูกพันของพนักงาน

การให้ความหมายของพันธะผูกพันของพนักงาน ยังไม่มีการระบุความหมายที่ชัดเจนเพียงหนึ่งเดียว ประกอบกับยังขาดความเข้มข้นของงานวิจัยทางการศึกษา (Shuck, 2011, p. 304) ทำให้การให้ความหมายที่ผ่านมายังคงใกล้เคียงกันในการอธิบายถึงสถานะเชิงบวกในการคงอยู่ (persistent positive state) (Macey & Schneider, 2008, p. 4; Shuck, 2011, p. 304) ทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของแนวคิดในแต่ละมุมมอง สรุปได้ว่า

1. ความหมายในมุมมองทางการศึกษา กล่าวว่า เป็นความยึดมั่นทางอารมณ์ของบุคคลในการทำงานจากการรับรู้สภาวะจิตใจที่ส่งผลทางกายภาพ การรู้คิด และอารมณ์ ในระหว่างแสดงบทบาทการปฏิบัติงาน (Kahn, 1990; Kahn & Heaphy, 2014; Kular et al., 2008, p. 3; May, Gilson, & Harter, 2004; Soieb et al., 2013, p. 92) โดยมุ่งการเกิดสภาวะปัจจัยในการขับเคลื่อนพันธะผูกพัน คือ การเกิดคุณค่า และการมีส่วนร่วม แสดงถึงความเป็นตัวตนในบทบาท (Kahn, 1992) ซึ่งต่อมากมีการให้ความหมายกว้างขึ้นถึงพันธะผูกพันที่มีต่องาน กล่าวว่า เป็นสภาวะทางอารมณ์ที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ แสดงออกถึงระดับการมีพลัง การซึมซับ และความทุ่มเท (Rothbard, 2001;

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002) และความมีชีวิตชีวา และความเต็มใจในการปฏิบัติมากขึ้น (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) หรือกล่าวได้ว่าเป็นการให้ความหมายถึง การเกิดผลลัพธ์ในระดับบุคคล (individual outcomes) ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2. ความหมายในมุมมองทางธุรกิจ เป็นการอธิบายถึง สถานะทางจิตใจบนพื้นฐานแนวคิดทางการศึกษา กล่าวว่า เป็นมุ่งถึงการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ และการใช้สติปัญญา (Robinson et al., 2004; Tower Perrin, 2003) แสดงถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน (Gallup, 2010) เกิดจากทัศนคติ ความเชื่อ และการรับรู้ถึงคุณค่า ในบทบาทงานว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (DDI, 2005; Robinson et al., 2004) ที่เกิดการเชื่อมโยงไปสู่การยกระดับความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมทางบวก ได้แก่ การพูดการคงอยู่ และการมุ่งมั่นที่ส่งผลกระทบในระดับธุรกิจ (business outcomes) (Aon Hewitt, 2015; DDI, 2005; Gallup, 2010)

สำหรับการศึกษานี้ไว้ว่า พันธะผูกพันของพนักงาน หมายถึง สถานะความยึดมั่นทางอารมณ์ของพนักงานทางกายภาพ และความรู้สึกนึกคิด ที่แสดงออกถึงระดับความทุ่มเท แรงกายแรงใจในบทบาทการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (Attridge, 2009, pp. 383; Bakker, 2011, p. 268; DDI, 2004, p. 2; Harter et al., 2002; Kahn, 1990, p. 694; Robinson et al., 2004, p. 9; Saks, 2006, p. 600; Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295; Shuck & Wollard, 2010, p. 103; Tower Perrin, 2003)

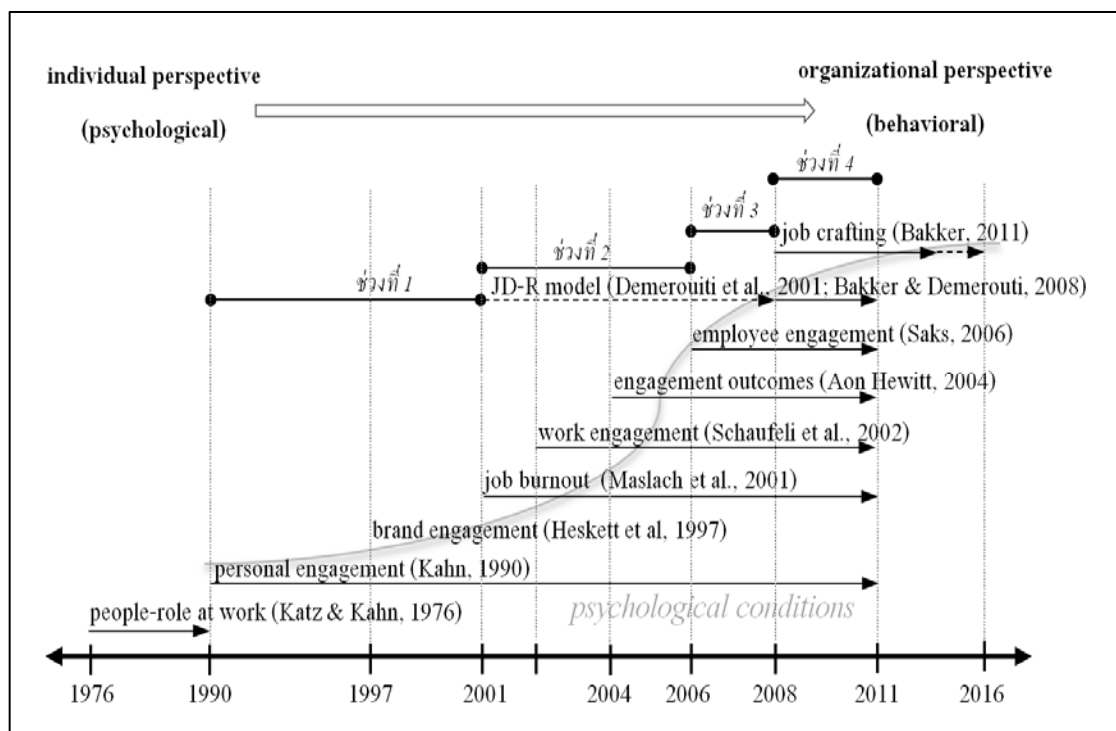
วิวัฒนาการของพันธะผูกพันของพนักงาน

การพัฒนาแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานในการศึกษานี้ เป็นการอธิบายถึงที่มาของแนวคิดในมุมมองด้านการศึกษาวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ช่วงเวลา เริ่มตั้งแต่การมุ่งตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ในระดับบุคคล (individual perspective) ซึ่งเป็นพื้นฐานของพัฒนาแนวคิดในยุคต่อไปในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดพันธะผูกพันในบทบาทงาน และการแสดงพฤติกรรมพันธะผูกพันที่ส่งผลกระทบครอบคลุมไปยังองค์กร โดยได้รับการยอมรับในการพัฒนาในมุมมองธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร (organizational perspective) ต่อไป หรือกล่าว

ได้ว่า เป็นการพัฒนาเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการเกิดผลลัพธ์ต่อบุคคล งาน และองค์การ ซึ่งมีความซับซ้อนและมุ่งความสัมพันธในมุมมองของสังคมมากขึ้น ตามลำดับ

แนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานในมุมมองทางวิชาการ

เริ่มต้นในช่วงปี ค.ศ. 1976-1978 มีการกล่าวถึงแนวคิดพันธะผูกพัน เกี่ยวกับการมีบทบาทงานของบุคคล ซึ่งเป็นการอธิบายถึง ความสัมพันธ์ของการส่งมอบบทบาท และการปฏิบัติตามบทบาทที่ได้รับ (role sending and role receiving) (Kahn, 1990, p. 721) เพื่อการแต่งตั้งบทบาทตามความเหมาะสมของแต่ละคน ซึ่งยังไม่มี ความซับซ้อนในเรื่องของทางจิตวิทยาเท่าใดนัก โดยมีรายละเอียดการพัฒนาแต่ละช่วง ดังแสดงในภาพ 13 ดังต่อไปนี้



ภาพ 13 วิวัฒนาการของแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงาน (evolution of employee engagement concept)

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ช่วงที่ 1 ระหว่างปี ค.ศ. 1990 ถึง ค.ศ. 2001 การศึกษาผลกระทบของสภาวะจิตใจ

ในการเกิดพันธะผูกพันในบุคคล ในปี ค.ศ. 1990 แนวคิดพันธะผูกพัน (engagement) ทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาศึกษาทางการจัดการเป็นครั้งแรก โดย William A. Kahn (1990) ในหนังสือเรื่อง สภาวะจิตใจของบุคคลที่เกิดพันธะผูกพันและไม่เกิดพันธะผูกพันในการทำงาน (psychological conditions of personal engagement and disengagement at work) ได้อธิบายสนับสนุนความเชื่อเดิมว่า บุคคลสามารถผูกพันหรือถอนตัวในบทบาทการทำงานได้ ขึ้นอยู่กับการเผชิญหน้าซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การ (Kahn, 1990, p. 694) โดย Kahn (1990) มุ่งอธิบายสาเหตุที่แท้จริงว่า เกิดจากผลกระทบของสภาวะจิตใจ (psychological conditions) 3 ประการ ที่ได้รับในการศึกษาต่อมา ได้แก่ (Hallberg & Schaufeli, 2006; Kahn, 1990, pp. 703-705; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 401)

1. การรับรู้ได้ถึงการมีคุณค่า (psychological meaningfulness) อธิบายถึง ความรู้สึกคุณค่าประโยชน์ของบทบาทการทำงานที่ตนได้รับว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจการเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลาย ความท้าทาย และความเป็นอิสระ เป็นต้น

2. การรับรู้ได้ถึงความมั่นคง (psychological safety) อธิบายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นในการแสดงความเป็นตัวตนในฐานะสมาชิกขององค์การ โดยปราศจากความกลัวผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมที่สอดคล้องกับบรรทัดฐานขององค์การ ได้แก่ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ การมอบหมายอำนาจ เป็นต้น

3. การรับรู้ได้ถึงการหามาได้ (psychological availability) อธิบายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นว่า องค์การสามารถจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการตอบสนองทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ รวมถึงความเป็นไปได้ของการเกิดสภาวะทั้งสองประการก่อนหน้านี้

การรับรู้ประสบการณ์ทางจิตใจ (psychological experiences) ดังกล่าวจะส่งผลให้บุคคลแสดงความเป็นตัวตนในบทบาท (self-in-role) เป็นสภาวะพันธะผูกพันของบุคคล (personal engagement) ที่หลากหลายใน 3 มิติ (Kahn, 1990, p. 705) ได้แก่ (1) มิติทางกายภาพ (physical dimension) หมายถึง ความรู้สึกถึงความพร้อมหรือการมีพลังที่จะแสดง (perform) บทบาทการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (2) มิติทางการรู้คิด (cognitive dimension) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจที่นำไปสู่ความเชื่อ (belief) ในองค์การ ผู้นำ และการทำงาน และ (3) มิติทางอารมณ์ (emotional dimension) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติ (attitude)

ที่มีต่อการทำงาน ผู้นำ และองค์กร (Kahn, 1990; Kahn & Heaphy, 2014; Kular et al., 2008, p. 3; May et al., 2004; Soieb et al., 2013, p. 92; Wildermuth & Pauken, 2008)

แนวคิดพันธะผูกพันในบทบาทที่มุ่งผลกระทบทางจิตใจของ Khan เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแนวคิดร่วมสมัยต่อไป (Shuck & Wallard, 2010, p. 99) ซึ่งในปี ค.ศ. 1994 พบว่า มีการกล่าวถึงพันธะผูกพันของพนักงานในการเสนอแนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service Profit Chain--SPC) ว่ามีความเกี่ยวข้องกับพันธะผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (brand engagement) ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการมุ่งสร้างพันธะผูกพันกับลูกค้า จึงยังไม่มีการพัฒนาแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานเท่าใดนัก

ช่วงที่ 2 คือ ระหว่างปี ค.ศ. 2001 ถึง ค.ศ. 2004 การศึกษาพันธะผูกพันในบุคคลที่เกิดขึ้นในบทบาทการทำงาน ในช่วงเวลาที่องค์กรต้องรับมือกับกระแสการสร้างพฤติกรรมองค์กรด้านบวก (Positive Organizational Behavior--POB) โดยมุ่งเสริมสร้างจุดแข็งของคน (human strength) และการได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด (optimal functioning) (Maslach et al., 2001, p. 416) แสดงถึง การยกระดับการมีส่วนร่วมทางกายภาพ การรู้จัก และอารมณ์ให้เกิดแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างคนกับงานมากกว่าเชิงบวกถึง 17 เท่า แสดงถึงสภาวะการไม่เกิดความสุขของพนักงานในการทำงาน (Maslach et al., 2001, p. 416) จึงเป็นสัญญาณให้องค์กรตระหนักถึงการจัดหาสภาวะการทำงาน (working conditions) ที่สร้างความผาสุกให้กับพนักงานมากขึ้น

ในปี ค.ศ. 2001 Rothbard ได้ศึกษาถึงการเกิดความหลากหลายในบทบาทว่ามีความเกี่ยวข้องกับการตั้งใจ และมีความซับซ้อน จากการเชื่อมโยงทัศนคติ อารมณ์ และพฤติกรรม โดยบทบาทหนึ่งอาจส่งผลไปยังบทบาทอื่นได้ กล่าวว่า การเกิดพันธะผูกพันเป็นการแสดงบทบาทการทำงานของพนักงานออกมา 2 มิติ คือ การใส่ใจ (attention) และการซึมซับ (absorption) ในการทำงาน (Kahn, 1992, p. 322; Rothbard, 2001, p. 656) และในปีเดียวกันนี้ Maslach et al. (2001) ได้ศึกษาการเกิดสภาวะจิตใจเชิงลบที่ทำให้ไม่เกิดความสุขพอใจ ไม่เกิดคุณค่า และไม่ได้รับการตอบสนองความคาดหวังว่า เป็นสาเหตุของสภาวะความเหนื่อยหน่ายในงาน (job burnout) ที่แสดงออกมาในลักษณะตรงกันข้ามกับสภาวะพันธะผูกพันต่องาน (job engagement) ได้แก่ ความเหนื่อยล้า (exhaustion) การดูถูก

(cynicism) และการขาดประสิทธิภาพ (ineffectiveness) ซึ่งสภาวะเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานมีระดับแรงกายแรงใจ (energy) ในการมุ่งมั่นมีส่วนร่วม (involvement) และแสดงความสามารถ (efficacy) ในการทำงานลดลง (Maslach et al., 2011, p. 417)

เมื่อพิจารณาการศึกษาของ Schaufeli and Bakker (2002, p. 701) ที่ได้เสนอกลุ่มตัวชี้วัดระดับพันธะผูกพันของบุคคลในการทำงาน เรียกว่า พันธะผูกพันในการทำงาน (work engagement) 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีพลัง (vigor) หมายถึง ความกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะยืดหยุ่นในการรับมือกับความยากของงานที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ (2) การทุ่มเท (dedication) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างแข็งขัน ด้วยความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมใน การทำงานที่ท้าทาย และมีคุณค่า และสุดท้าย (3) การซึมซับ (absorption) หมายถึง ความมีใจจดจ่อในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของงาน และยากที่จะละออกจากงานในทันที (Schaufeli et al., 2002, p. 74) แสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าว ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกันอย่างสิ้นเชิงกับตัวชี้วัดความเหนื่อยหน่ายในงาน จึงควรแยกพิจารณาในแต่ละกระบวนการของสภาวะที่เกิดขึ้น (Maslach et al., 2011)

ในขณะที่ May et al. (2004) เชื่อว่า ประสิทธิภาพของการคาดการณ์การเกิดสภาวะจิตใจขึ้นอยู่กับการได้รับประสบการณ์ของบุคคลในการทำงาน (May et al., 2004, p. 14) โดยการทดสอบผลกระทบของการเกิดสภาวะจิตใจ (Kahn, 1990) ขึ้นเป็นครั้งแรก พบว่าความเหมาะสมในบทบาท (work role-fit) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) เป็นตัวคาดการณ์สภาวะการมีคุณค่า การให้รางวัล (rewarding) และการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน (co-worker and supervisor supportive) เป็นตัวคาดการณ์สภาวะความมั่นคง และความสามารถในการจัดหาทรัพยากร (resource available) เป็นตัวคาดการณ์สภาวะการหามาได้ และจากการทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่า การทำงานที่เกิดคุณค่ามีผลกระทบต่อการเกิดพันธะผูกพันในการทำงานมากที่สุด (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008, p. 5; May et al., 2004, pp. 14-16; Saks, 2006, pp. 602-603)

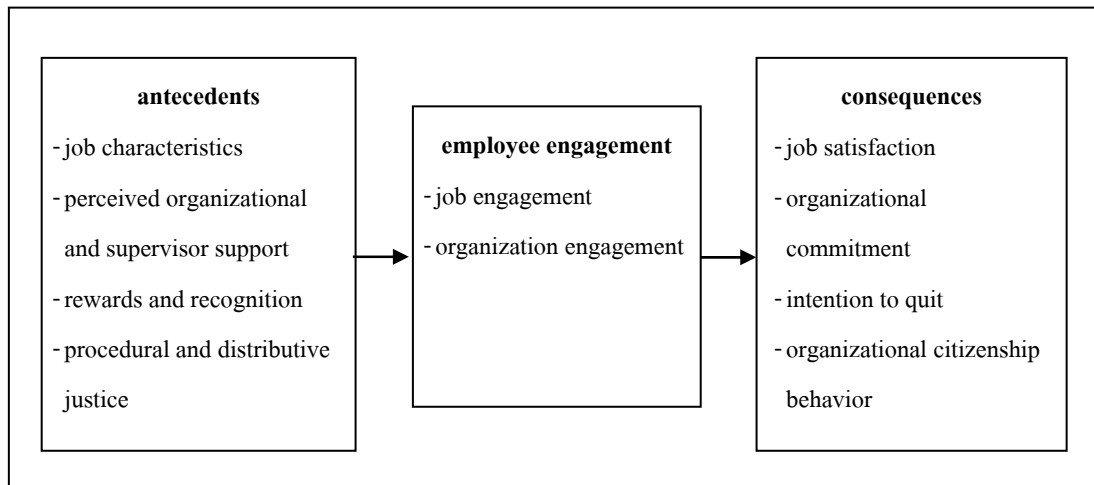
ต่อมา Schaufeli and Bakker (2004) ได้เสนอโมเดลความต้องการในงานและทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (Job Demand and Resource Model--JD-R model) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) แสดงถึง การเกิดขึ้นอย่างอิสระ

ต่อกันของความเหนื่อยหน่ายและพันธะผูกพันในการทำงาน จากกระบวนการรับรู้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะจิตใจ 2 ประการ ได้แก่ (1) ความต้องการในงาน (job demands) อธิบายถึงทัศนคติต่องานทางกายภาพและสังคมหรือองค์การ ในการคาดการณ์ความเครียด (strain) เกี่ยวกับกระบวนการถดถอยทางสุขภาพ (health impairment process) ที่นำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงาน และผลลัพธ์เชิงลบ และ (2) ทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (job resources) อธิบายถึง ทัศนคติต่องานทางกายภาพ อารมณ์ และสังคมหรือองค์การ ในการคาดการณ์ความผาสุก (well-being) เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ (motivational process) โดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายงาน การลดปัญหาความต้องการของงาน และความก้าวหน้า ที่นำไปสู่พันธะผูกพันในงาน และผลลัพธ์เชิงบวก โดยทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม (Schaufeli & Bakker, 2004, pp. 295-296)

ช่วงที่ 3 คือ ระหว่างปี ค.ศ. 2006 ถึง ค.ศ. 2011 การศึกษาความหลากหลาย

ในบทบาทของพันธะผูกพัน กล่าวคือ แม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมาได้พยายามอธิบายถึงการเกิดภาวะจิตใจว่าเป็นสาเหตุของการเกิดพันธะผูกพัน (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; Rothbard, 2001) ซึ่งพบว่า ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างสมบูรณ์ว่า เหตุใดพนักงานจึงเกิดพันธะผูกพันในระดับที่แตกต่างกัน (Kular et al., 2008, pp. 5-6; Saks, 2006, p. 603) จึงเกิดการศึกษามลกระทบพันธะผูกพันที่ซับซ้อนขึ้น เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานที่นำไปสู่การคาดการณ์ผลกระทบที่ครอบคลุมไปยังมุมมองขององค์การ

ในปี ค.ศ. 2006 Saks (2006) ได้พัฒนาโมเดลบุปัจจัยและผลที่เกิดขึ้นของพันธะผูกพันของพนักงาน (antecedents and consequence of employee engagement model) ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) อธิบายว่า พันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ พันธะผูกพันต่องาน (job engagement) และพันธะผูกพันต่อองค์การ (organization engagement) เป็นสถานะทางจิตใจที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผลประโยชน์และระดับพันธะผูกพัน กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้สถานะปัจจัย (antecedent) หรือทรัพยากรที่ตอบสนองความต้องการ หรือการได้รับความใส่ใจจากองค์การ จนเกิดเป็นภาระผูกพันทางกายภาพ การรู้คิด และอารมณ์ ที่มีความหลากหลายในการตอบสนองกลับเช่นกัน (Kahn, 1990; Kular et al., 2008, p. 6; Saks, 2006, pp. 604-612) ดังแสดงในภาพ 14

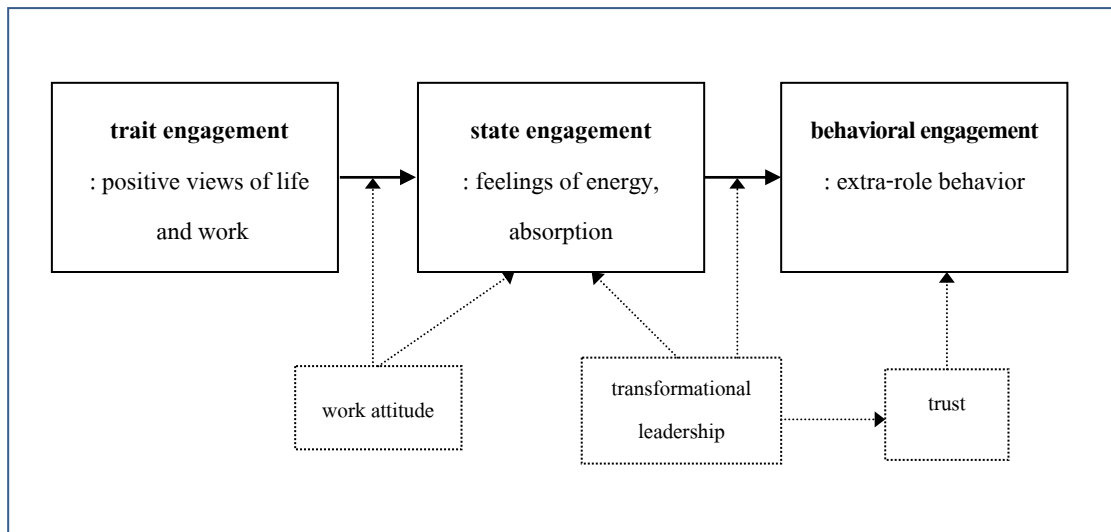


ภาพ 14 โมเดลบุปปัจจัยและผลที่เกิดขึ้นของพันธะผูกพันของพนักงาน

ที่มา. จาก “Antecedents and Consequences of Employee Engagement,” by A. M. Saks, 2006, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), p. 600.

ต่อมา Macey and Schneider (2008) ได้ศึกษาองค์ประกอบของกระบวนการเกิดพันธะผูกพันเช่นเดียวกับหลักการโมเดลของ Saks (2006) จากการสังเคราะห์แนวคิดและการให้ความหมายพันธะผูกพันของพนักงานของการศึกษาที่ผ่านมา โดยได้เสนอมุมมองที่แตกต่างว่า พันธะผูกพันเกิดจากการเชื่อมโยงกันของ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) พันธะผูกพันเชิงคุณลักษณะ (trait engagement) หมายถึง มุมมองต่อการทำงานในแง่บวกจากการได้รับประสบการณ์ที่โน้มน้าวไปสู่สถานะของพันธะผูกพัน (2) พันธะผูกพันเชิงสภาวะ (state engagement) หมายถึง ความรู้สึกมีพลังและซึมซับในการทำงานซึ่งภายใต้เงื่อนไข เช่น ทัศนคติ ภาวะผู้นำ เป็นต้น และ (3) พันธะผูกพันเชิงพฤติกรรม (behavioral engagement) หมายถึง ความพยายามอย่างรอบคอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหรือเกินความคาดหวังของงาน ตามลำดับ ดังแสดงในภาพ 15

จากแนวโน้มการพัฒนาแนวคิดตามหลักการของโมเดลการเกิดขึ้นและผลลัพธ์ของพันธะผูกพันของพนักงาน (Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006) แสดงให้เห็นบทบาทของพันธะผูกพันที่ซับซ้อนมากขึ้นในการถ่ายทอดผลกระทบ (mediating effect) อย่างเป็นเหตุและผล และได้เป็นต้นแบบของการศึกษาต่อมา เพื่ออธิบายว่า หากองค์การต้องการผลลัพธ์ในระดับธุรกิจ ต้องสร้างผลลัพธ์ในระดับบุคคลให้เกิดขึ้นก่อน (Kular et al., 2008, pp. 6-7)



ภาพ 15 โมเดลแสดงองค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงาน

ที่มา. จาก “The Meaning of Employee Engagement,” by W. H. Macey and B. Schneider, 2008, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), p. 3.

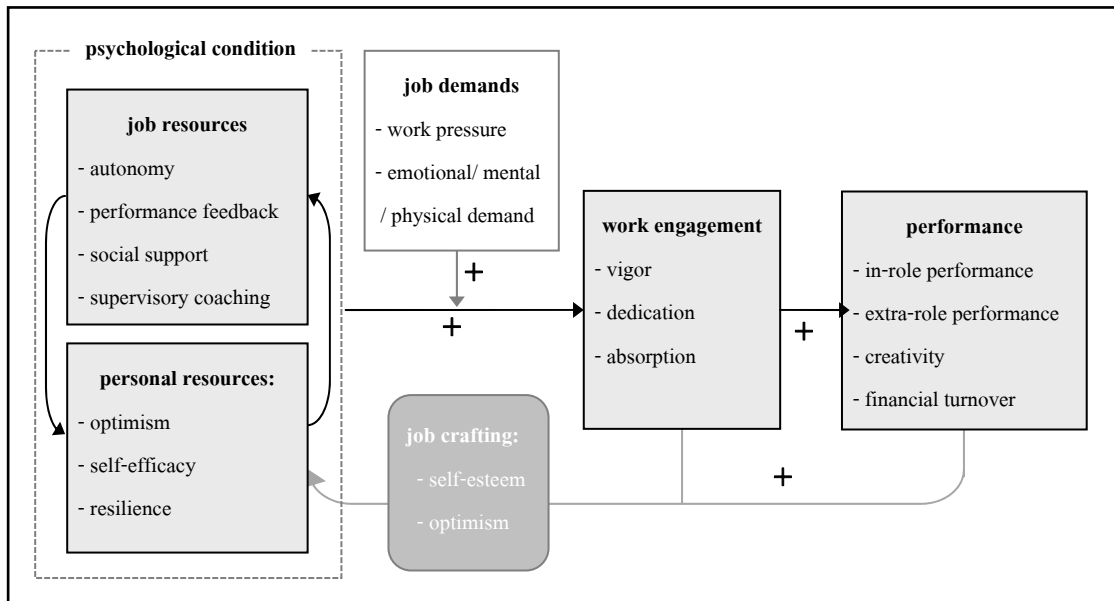
ช่วงที่ 4 คือ ระหว่างปี ค.ศ. 2007 ถึง ค.ศ. 2011 การบูรณาการโมเดลพันธะผูกพัน
ในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรต่างคาดหวังให้พนักงานสามารถปรับตัวในเชิงรุก คือ มีความคิดริเริ่ม เกิดความเชี่ยวชาญ และใส่ใจกับมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Bakker & Leiter, 2010, p. 181) โดยเชื่อว่า พนักงานที่มีความ-
 ซึมซับในงานสูงสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่เกิดคุณค่า และเหนือความต้องการเดิม
 ของงานได้ (Bakker & Demerouti, 2008, p. 209) ซึ่งภายใต้ความคาดหวังนี้ อาจส่งผลให้
 สถานะการทำงานเกิดความกดดันและความเครียด จากที่มุ่งสร้างสถานะจิตใจทางบวก
 (Kahn, 1990) จึงต้องใส่ใจถึงการป้องกันผลกระทบเชิงลบต่อสุขภาพทางใจ (mental
 health) ควบคู่กันไปด้วย

แนวคิดโมเดล JD-R เริ่มมีบทบาทชัดเจนขึ้นในการทดสอบกระบวนการเกิด
 พันธะผูกพันในการทำงาน และการพัฒนางานวิจัยให้มีความเป็นปัจจุบัน (the state of the art)
 โดย Xanthopoulou Bakker, Demerouti, and Schaufeli (2007) เสนอว่า นอกจากทรัพยากร
 ที่เอื้อต่อการทำงาน และความต้องการในงานที่ส่งผลต่อการเกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน

แล้ว (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) พบว่า ทรัพยากรด้านตัวบุคคล (personal resources) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อธิบายถึง มุมมองทางอารมณ์ในการประเมิน การสนับสนุนจากองค์กร และนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกเช่นเดียวกับทรัพยากรที่เอื้อต่อ การทำงาน (Xanthopoulou et al., 2007, pp. 123-126)

ในปี ค.ศ. 2008 Bakker and Demerouti ได้พัฒนาโมเดลพันธะผูกพันในการทำงาน จากการทดสอบโมเดล JD-R โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการยกระดับพันธะผูกพันในการทำงาน (Schaufeli et al., 2002) และความก้าวหน้าทางอาชีพ (Bakker & Demerouti, 2008, p. 209; Luthans, 2002, p. 59; Xanthopoulou et al., 2007) อธิบายว่า ทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน และทรัพยากรด้านตัวบุคคลมีผลกระทบต่อสภาวะจิตใจภายใต้ปัจจัยเงื่อนไข (moderator) คือ สภาวะความต้องการในงานที่ทำให้เกิดพันธะผูกพันในงาน และนำไปสู่การแสดงผล การปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป (Arifin, Djumahir, & Rahayu, 2014, p. 2; Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Xanthopoulou et al., 2007, pp. 123-126; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 400)

การเกิดความสมบูรณ์ของการบรรลุวัตถุประสงค์โมเดลพันธะผูกพันในการทำงาน (overall model of work engagement) แสดงให้เห็นบทบาทของพันธะผูกพันในการทำงาน ในการถ่ายทอดผลกระทบของสภาวะจิตใจ ภายใต้ความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนตาม กฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคล งาน และองค์กร รวมถึงการพึ่งพาระหว่าง ทรัพยากรด้วยกัน ไปสู่การแสดงผลการปฏิบัติงาน (Xanthopoulou et al., 2009) โดยเชื่อว่า เมื่อพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันขึ้นแล้วจะสามารถยกระดับพันธะผูกพันได้ด้วยตนเอง จากการมีผลการปฏิบัติงานสูงได้ส่งผลกลับให้เกิดการรับรู้ทรัพยากรทางบวก (positive gain spiral) ได้เร็วและชัดเจนยิ่งขึ้น เสมือนเป็นวงจร (Bakker & Leiter, 2010) ที่เน้นย้ำ ให้เกิดพันธะผูกพันและพัฒนาทักษะ ความสามารถยิ่งขึ้น และหากเวลาผ่านไปยังคงเป็น วงจรเช่นนี้ การมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญ ในงาน (job crafting) หรือพนักงานที่มีความสามารถสูง (talent) ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ได้ (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2009) ดังแสดงในภาพ 16

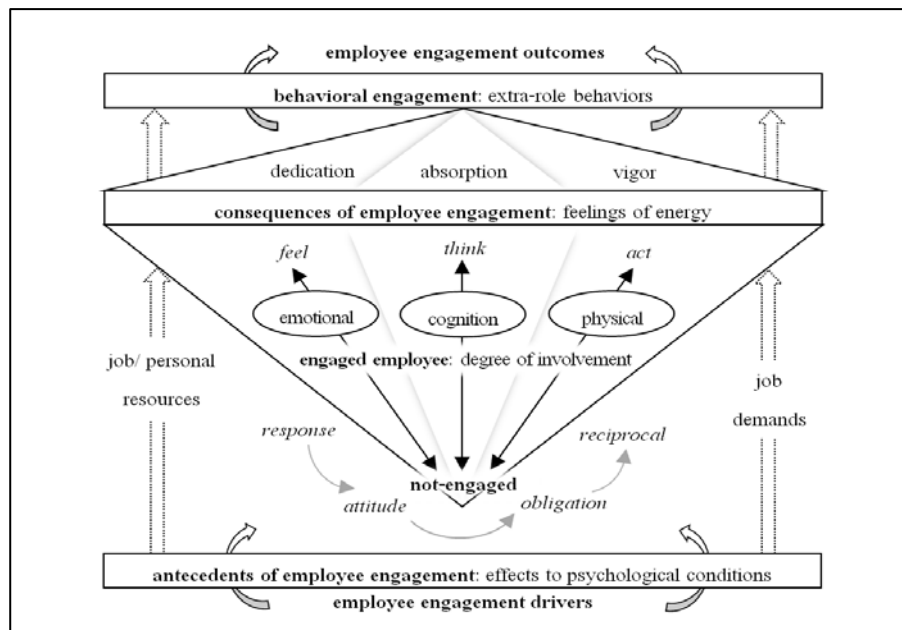


ภาพ 16 โมเดลภาพรวมของพันธะผูกพันในงาน (overall model of work engagement)

ที่มา. จาก “Towards a Model of Work Engagement,” by A. B. Bakker and E. Demerouti, 2008, *Career Development International*, 13(3), p. 209.

จากวิวัฒนาการของแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงาน แสดงให้เห็นบทบาทของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีความซับซ้อนขึ้นในเชิงกระบวนการทางจิตใจ การวิจัยนี้ได้พัฒนา โมเดลการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานตามกฎการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Employee Engagement by Rule of Reciprocal model--EERR model) ขึ้นเพื่อยืนยันว่าการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน เป็นไปตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Cropanzano & Mitchell, 2005) เป็นการอธิบายถึง การได้รับแรงขับเคลื่อนจากปัจจัยทรัพยากรการทำงานที่มีความเหมาะสม ที่สามารถตอบสนอง (response) เจือใจทางจิตใจที่ส่งผลต่อทัศนคติ (attitude) ของพนักงาน จนผ่านช่วงเวลาหนึ่งพนักงานจะเกิดการรับรู้ถึงการมีภาระผูกพัน (obligation) เป็นความรู้สึกปรารถนาที่จะตอบสนองการได้รับความเอาใจใส่จากองค์กร ซึ่งเป็นไปตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocal) ทำให้พนักงานเกิดสถานะผูกพัน (engaged employee) โดยการแสดงออกถึงความต้องการมีส่วนร่วมใน 3 มิติ กล่าวคือ (1) มิติทางอารมณ์ คือ พนักงานรู้สึก อย่างไร แสดงออกถึงความกระตือรือร้น

ในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (2) มิติทางการรู้คิด คือ พนักงานคิดอย่างไร แสดงออกถึงความซึ่บซึ่บเป็นส่วนหนึ่งกับงาน ด้วยการมีใจจดจ่อกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และ (3) มิติทางกายภาพ คือ พนักงานกระทำอย่างไร แสดงออกถึงความกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน ด้วยความพร้อมที่จะใช้แรงกายแรงใจในการแสดงบทบาทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002, p. 74) และการเกิดความต้องการมีส่วนร่วมเช่นนี้อย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในเชิงพฤติกรรมที่สูงเกินกว่าความต้องการพื้นฐานของงานทั้งทางการปฏิบัติ และการแสดงรู้สึกนึกคิดที่สร้างคุณค่าแก่องค์กรได้ แต่หากเวลาผ่านไปพนักงานไม่ได้รับตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจ หรือแรงขับเคลื่อนที่เหมาะสมน้อยลง ระดับพันธะผูกพันที่เกิดขึ้นจะลดลงภายในระยะเวลาอันสั้น และอาจลดลงจนถึงระดับการไม่เกิดพันธะผูกพัน (not-engaged) ได้ในที่สุด ดังแสดงในภาพ 17



ภาพ 17 โมเดลการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Employee Engagement by Rule of Reciprocal model--EERR model)

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากภาพ 17 แสดงให้เห็นว่า พันธะผูกพัน คือ ระดับ (degree) ความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมในแต่ละมิติในการปฏิบัติงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมในมิติที่หลากหลายนี้ เป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานตอบสนองต่อทรัพยากรในการทำงานขององค์กร ด้วยระดับพันธะผูกพันที่แตกต่างกัน (Kular et al., 2008, p. 6; Saks, 2006, pp. 604-612) แสดงให้เห็นว่า การได้รับผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงไปสู่การเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในเชิงพฤติกรรมได้

ทั้งนี้ จากการพัฒนาแนวคิดในมุมมองทางวิชาการ แสดงให้เห็นการใช้เกิดคำที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ พันธะผูกพันของบุคคล พันธะผูกพันในการทำงาน และพันธะผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันไปตามบทบาทของแต่ละคำ และเพื่อไม่ให้เกิดความคลุมเครือในการนำไปอ้างอิง ผู้วิจัยได้สรุปข้อพิจารณาจากการศึกษาแนวคิดข้างต้น (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

การสังเคราะห์ระดับความเข้มข้นของการศึกษาแนวคิดพันธะผูกพัน

พันธะผูกพัน (engagement)	พันธะผูกพันของ บุคคล (personal engagement)	พันธะผูกพันในการทำงาน (work engagement)	พันธะผูกพันของ พนักงาน (employee engagement)
1. นิยามเชิง เป้าหมาย	อธิบายถึง สภาวะ จิตใจของบุคคลที่ เกิดพันธะผูกพัน ตอบสนองบทบาทหน้าที่	อธิบายถึง สภาวะจิตใจ ของบุคคลที่เกิด พันธะผูกพันต่อการทำงาน	อธิบายถึง สภาวะจิตใจ ของบุคคลที่เกิด พันธะผูกพันต่อการทำงาน เพื่อองค์กร
2. ผู้ริเริ่ม/ปี	Kahn ปี ค.ศ. 1990	Schaufeli et al. ปี ค.ศ. 2002	Saks ปี ค.ศ. 2006
3. แนวคิด (concept)	พันธะผูกพันระดับ บทบาท	พันธะผูกพันระดับ การทำงาน	พันธะผูกพันระดับ องค์กร
4. เงื่อนไขการเกิด (trait)	สภาวะทางใจได้แก่ ความมีคุณค่า ความมั่นคง และ การหามาได้	ทรัพยากรในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการเกิด ความผูกพันในการทำงาน	บุพปัจจัยที่ตอบสนอง เงื่อนไขทางจิตใจ ในระดับบุคคล

ตาราง 2 (ต่อ)

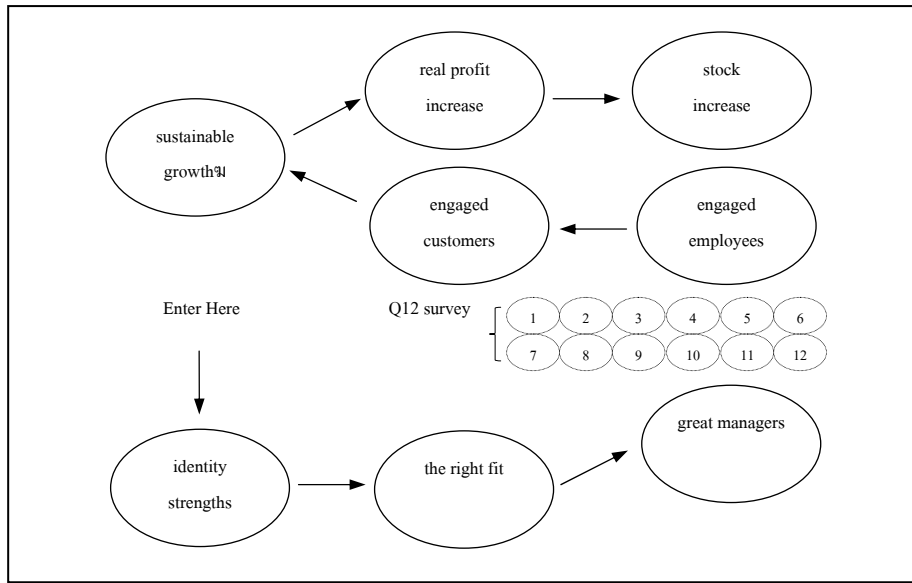
พันธะผูกพัน (engagement)	พันธะผูกพันของ บุคคล (personal engagement)	พันธะผูกพันในการทำงาน (work engagement)	พันธะผูกพันของ พนักงาน (employee engagement)
5. สถานะการเกิด (state)	ความเป็นตัวตน ในบทบาทงาน (work role) 3 มิติ ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านอารมณ์ และ ด้านการรู้คิด	ความรู้สึกมีแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย (work activity) 3 ลักษณะ ได้แก่ การมีพลัง การทุ่มเท และการซึมซับ	สถานะการเกิดพันธะผูกพัน 2 ลักษณะ ได้แก่ พันธะผูกพันต่อองค์กร และพันธะผูกพันต่องาน
6. ผลลัพธ์ (outcomes)	ผลลัพธ์ระดับบุคคล ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ- งาน แสดงถึงความ- เป็นตัวตนในบทบาท (self in role) ที่เกิดขึ้น ได้หลากหลายมิติ	ผลลัพธ์ระดับบุคคล ที่ส่งผลต่อการงาน แสดงถึงระดับการลง แรงกายแรงใจ ในการปฏิบัติงาน	ผลลัพธ์ระดับบุคคล ที่ส่งผลต่อองค์กร ในเชิง พฤติกรรมที่สร้างคุณค่า แก่องค์กร
7. ระดับความ- เข้มข้นของ การศึกษา	บทบาทของพันธะ- ผูกพันมีความซับซ้อน น้อย จากการได้รับ ผลกระทบต่อสภาวะ ทางจิตใจ	บทบาทของพันธะผูกพัน มีความซับซ้อนไม่มาก นัก จากการเกิดความ- ผาสุกในการทำงาน	บทบาทของพันธะผูกพัน มีความซับซ้อนมาก ในการถ่ายทอดผลกระทบ ระหว่างบุคคลปัจจัย และ การแสดงพฤติกรรม

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

แนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานในมุมมองทางธุรกิจ ในระหว่างที่แนวคิดพันธะผูกพันได้รับความสนใจด้านการศึกษาวิจัย มีองค์การที่ปรึกษาด้านการจัดการระดับสากลหลายแห่งได้ยอมรับนำแนวคิดไปใช้ในการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อการพัฒนากลยุทธ์และการประเมินผลพันธะผูกพัน (Shuck & Wallard, 2010, p. 91) โดยเชื่อว่า พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันสามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งองค์การที่บทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวคิดและพบการอ้างอิงส่วนใหญ่ ได้แก่

องค์การที่ปรึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ Gallup (The Gallup Organization, 1999-ปัจจุบัน) มุ่งศึกษาคุณลักษณะของมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยเชื่อว่า คนเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างให้เกิดคุณค่าได้มากที่สุด และคนมักใช้ความรู้สึกก่อนเหตุผลเสมอ จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทางอารมณ์เป็นสำคัญ อธิบายถึงการเกิดพันธะผูกพัน 3 ระดับ ได้แก่ (1) รู้สึกผูกพัน (engaged) คือ เกิดความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร (2) ไม่รู้สึกผูกพัน (not-engaged) คือ ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นการทำงานตามความต้องการพื้นฐานของงานหรือเพียงวันต่อวันเท่านั้น และ (3) ไม่รู้สึกผูกพันเลย (actively disengaged) หมายถึง เกิดทัศนคติในแง่ลบต่องานและองค์กร และไม่มีความสุขในการทำงาน

การศึกษาของ Gallup อยู่บนหลักการของโมเดลแสดงเส้นทางเศรษฐศาสตร์ จุลภาคในการเติบโตของผลทางธุรกิจ (the gallup path to business performance model) หรือเรียกว่า Gallup Path อธิบายว่า พนักงานทุกระดับสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรได้ โดยอาศัยเกณฑ์ข้อคำถาม 12 ประการ (Q12) ประกอบตามเส้นทาง ซึ่งได้คิดค้นไว้ในช่วงแรกเริ่มของ Gallup เพื่อตรวจสอบความแข็งแกร่งขององค์กร ได้สนับสนุนว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และส่งผลต่อการตอบคำถามแต่ละข้อในเชิงบวก (Buckingham & Coffman, 1999, p. 2) เนื่องจากการบรรลุเป้าหมายตาม Gallup Path ความเหมาะสมของบุคคลและบทบาทเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อน ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความเข้าใจวิธีการดึงความสามารถและจุดเด่นของพนักงานออกมาเพื่อขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดพันธะผูกพัน และส่งผลมอบผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการสร้างพันธะผูกพันกับลูกค้าภายนอกต่อไป ดังแสดงในภาพ 18



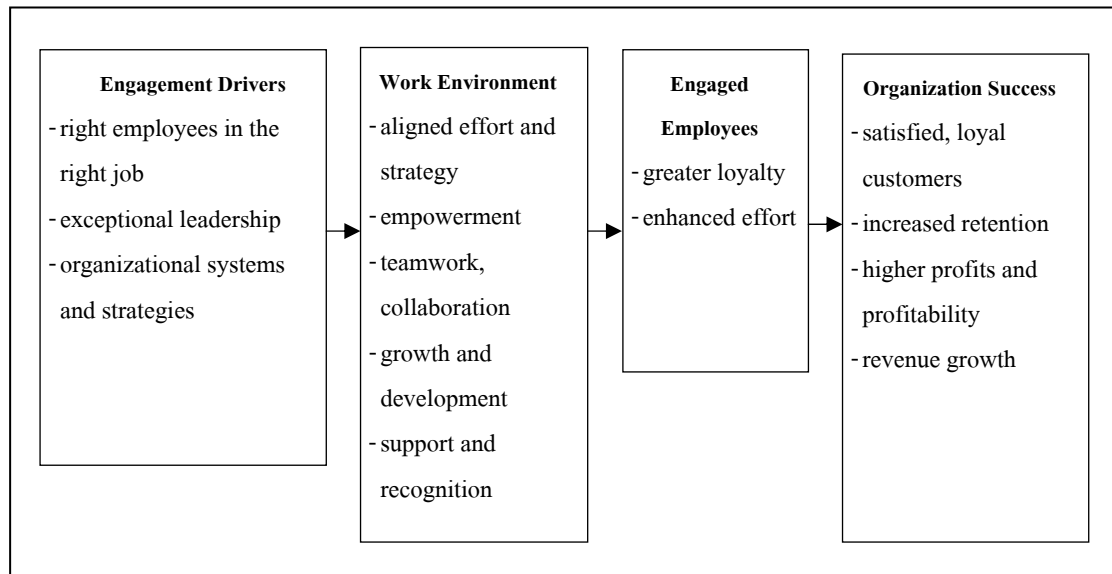
ภาพ 18 การเติบโตของยอดขายด้วยธุรกิจหลักของบริษัท

ที่มา. จาก *The Gallup Poll: Public Opinion 2009* (p. 341), by Gallup, 2010, Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

องค์การเพื่อการศึกษาการจ้างงาน (Institute for Employment Studies--IES) โดย Robinson et al. (2004) อธิบายว่า ตัวขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งที่สุดของพันธมิตรผูกพัน คือคุณค่าที่ได้รับ (valued) และการมีส่วนร่วม (involved) แสดงถึงการได้รับความเอาใจใส่ทางกายภาพและความผาสุกจากองค์กร เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับความภูมิใจ การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการพัฒนาทักษะการทำงาน ทำให้เกิดความเต็มใจปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น และการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม โดยตระหนักถึงมุมมองของธุรกิจ และเกิดเข้าใจที่ครอบคลุมถึงความต้องการของงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (Andrew & Sofian, 2012; Robinson et al., 2004)

องค์การที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development Dimensions International--DDI) โดย Wellins, Bernthal, and Phelps (2005) เชื่อว่า พันธะผูกพันเกิดจากการรับรู้ว่าคุณได้รับการใส่ใจจากองค์กร และต้องใช้เวลาและความสม่ำเสมอในการเพิ่มระดับของพันธะผูกพัน โดยแนวคิดของ DDI อยู่บนหลักการของแบบจำลองข้อเสนอคุณค่าของพันธะผูกพัน (DDI's engagement value proposition) อธิบายว่า การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งพันธะผูกพัน ต้องเริ่มจากการสรรหาพนักงานที่มีความเหมาะสมกับ

ความต้องการของงาน และต้องอาศัยผู้นำที่หยอดเยิ้มในการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ภายใต้การสนับสนุนการจากกลยุทธ์และระบบขององค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของพันธมิตรผูกพัน ซึ่งแบบจำลองนี้ยังแสดงความสอดคล้องกับเส้นทางของ Gallup Path ด้วย ดังแสดงในภาพ 19

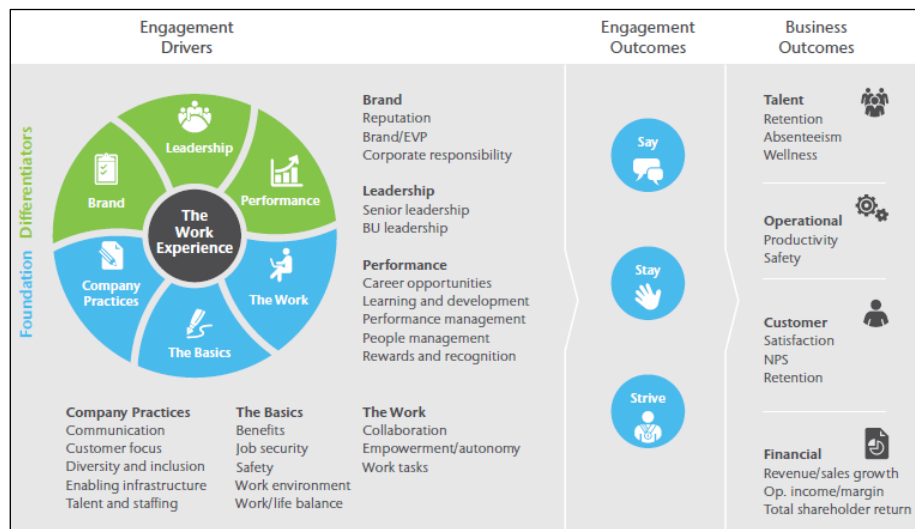


ภาพ 19 แบบจำลองข้อเสนอคุณค่าของพันธมิตรผูกพัน

ที่มา. จาก *Predicting Employee Engagement MRKSRR12-1005*, by Development Dimensions International (DDI), 2005, Retrieved April 4, 2017, from <http://www.ddiworld.com>

องค์กรที่ปรึกษาด้านการจัดการและการบริหารงานบุคคล เอออน ฮิววิต (Aon Hewitt, 2012-2015) ได้สำรวจพันธมิตรผูกพันของพนักงาน เพื่อกำหนดคุณลักษณะของนายจ้างที่ดีที่สุด เพื่อเป้าหมายในการสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงานที่มีความสามารถได้เสนอโมเดลการสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน อธิบายถึง ความพยายามขององค์กรในการสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยการจัดหาปัจจัยในการทำงานที่พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งหลักแห่งความสำเร็จของ AON Hewitt ได้แก่ วัฒนธรรมและผู้นำ โดยองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งพันธมิตรผูกพันให้เกิดขึ้นก่อน

ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงพนักงาน พันธะผูกพัน และ เป้าหมายขององค์กรได้ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมพันธะผูกพัน และผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ ซึ่งจากการสำรวจแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่พนักงานเกิดพันธะผูกพันสูง แสดงถึง ศักยภาพในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ การมุ่งเน้นลูกค้า และผลประโยชน์การ เงินดีกว่า (Aon Hewitt, 2015, p. 10) ดังแสดงในภาพ 20



ภาพ 20 The Aon Hewitt Engagement Model.

ที่มา. จาก “Trends in Global Employee Engagement,” by Aon Hewitt, 2015, *Aon Hewitt Corp*, 1, p. 10.

จากการพัฒนาแนวคิดขององค์กรที่ปรึกษาข้างต้นพิจารณาได้ว่าเป็นการมุ่งเน้น เป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมพันธะผูกพันที่ส่งผลกระทบในมุมมองทางธุรกิจ ซึ่งแต่ ละองค์กรได้เสนอหลักสำคัญในการสร้างพันธะผูกพันที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยสำคัญที่ พนักงานที่ขาดไม่ได้มี 2 ประการ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อม อธิบายถึง การสร้างวัฒนธรรม แห่งพันธะผูกพันในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ที่ต้องเกิดขึ้นก่อน รวมถึง การจูงใจ ผลประโยชน์ และความผาสุกในการทำงาน และ (2) ประสิทธิภาพของผู้นำ อธิบายถึง ความสามารถผู้นำในการจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ

ให้ผู้ตามเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และกระตุ้นให้รับรู้ถึงความใส่ใจจากองค์กร

ความสำคัญของพันธะผูกพันของพนักงาน

แนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับยอมรับในฐานะตัวขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยเชื่อว่าสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ระดับบุคคล เช่น ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจอยู่ ผลการปฏิบัติงาน และการลาออก เป็นต้น (Ibrahim & Falasi, 2014, p. 562; Lee, 2012, p. 330) ไปสู่ผลลัพธ์ระดับธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า การเติบโตรายได้ ความสามารถในการทำกำไร และผลการประกอบการสุทธิ (bottom line) ขององค์กรที่ดีขึ้น (Lee, 2012, p. 330; Macey & Schneider, 2008, p. 3) องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการสร้างพันธะผูกพันและรักษาพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันนี้ไว้ได้ โดยบทบาทของพันธะผูกพันจะส่งผลประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนี้

1. การยกระดับพันธะผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น การจัดการองค์กรที่ต้องรับมือกับการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีแนวโน้มการแข่งขันต่อเนื่องเช่นนี้ ได้มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ทุนมนุษย์โดยคาดหวังให้พนักงานมีความสามารถในการเชิงรุก มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองด้วยการพยายามแสดงความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และใส่ใจในคุณภาพผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่ามาตรฐานเดิม รวมถึงสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ แสดงถึงการสร้างพันธะผูกพันของพนักงานที่มีความสามารถ ทั้งนี้ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไม่ได้แสดงถึงระดับพันธะผูกพันที่สูงขึ้นในระยะยาวได้ กล่าวคือ พนักงานที่มีความสามารถอาจมีความตั้งใจอยู่กับองค์กร เพราะเห็นว่า ตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร หรืออาจมีความปรารถนาหาทางเลือกไปอยู่องค์กรอื่นที่น่าดึงดูดในมากกว่า ซึ่งปัญหาการสูญเสียนี้ได้ตอกย้ำให้องค์กรหันมาให้ความสำคัญ การสร้างพันธะผูกพันของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานไว้ได้ (Aon Hewitt, 2014, p. 18)

ยกตัวอย่าง การสำรวจขององค์กรที่ปรึกษา Gallup (2010) ว่า มีเพียงร้อยละ 11 ของพนักงานทั้งหมดที่เกิดพันธะผูกพัน (engaged) ขณะที่ร้อยละ 62 เป็นพนักงานที่ไม่เกิดพันธะผูกพัน และร้อยละ 27 เป็นพนักงานที่ไม่มีพันธะผูกพันเลย (actively disengaged)

ซึ่งนอกจากแสดงให้เห็นถึงเหตุผลที่องค์กรให้ความสำคัญกับพันธะผูกพันมากขึ้นแล้ว ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงเสมอไป และเมื่อเวลาผ่านไประดับพันธะผูกพันนี้อาจลดลงไปสู่ระดับไม่เกิดพันธะผูกพันได้ ดังนั้น การพัฒนาวิธีการสร้างพันธะผูกพันของพนักงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจะสามารถยกระดับพันธะผูกพันในสองลักษณะ กล่าวคือ จากระดับที่ไม่มีพันธะผูกพันเลยไปสู่ระดับที่ไม่เกิดพันธะผูกพัน และระดับที่ไม่เกิดพันธะผูกพันไปสู่ระดับที่เกิดพันธะผูกพันได้ แสดงให้เห็นบทบาทของพันธะผูกพันว่าไม่ใช่ผลประโยชน์เพียงการคาดหวังว่าพนักงานต้องเกิดพันธะผูกพันเท่านั้น องค์กรต้องใช้เวลาและให้ความใส่ใจอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาวิธีการยกระดับพันธะผูกพันที่สูงขึ้นด้วย เพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว

2. การยกระดับผลประโยชน์การสุจริตขององค์กร จากความจงรักภักดีของพนักงาน ได้ส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้า กล่าวคือ พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่ไม่เกิดพันธะผูกพัน เนื่องจากพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันจะมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่แตกต่างจากพนักงานที่ไม่เกิดพันธะผูกพัน ด้วยการแสดงพฤติกรรมระหว่างการทำงานทั้งบทบาทตามหน้าที่ (in-role behaviors) และที่มากเกินบทบาท (extra-role behaviors) จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดคุณภาพในการทำงานสูงกว่าพันธะผูกพันที่สูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจลูกค้า การรักษาพนักงาน ผลิตภาพ และความสามารถในการทำกำไร (Bhatnagar, 2007, p. 647; Little & Little, 2006, p. 111; Macey & Schneider, 2008, p. 3; Markos & Sridevi, 2010, p. 92; Rana, Ardichvili, & Tkachenko, 2014, pp. 250-251; Shuck, Ghosh, Zigami, & Nimon, 2013, p. 11) และจาก Gallup Path แสดงให้เห็นว่า การสร้างพันธะผูกพันของพนักงานเสมือนกับการสร้างพันธะผูกพันกับลูกค้าเช่นเดียวกัน (Karatepe & Olugbade, 2009, p. 505) กล่าวคือ พนักงานที่เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรจะมีความพยายามส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าที่แตกต่างเกิดความต้องการเข้าเป็นความจงรักภักดีของลูกค้าส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นเกิด ความสามารถในการทำกำไร รวมไปถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

องค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงาน

การกำหนดองค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงานจากการทบทวนวรรณกรรม มาสังเคราะห์อยู่บนพื้นฐานสถานะของมิติพันธะผูกพัน (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; May et al., 2004; Rothbard, 2001) ที่ส่งผลต่อพันธะผูกพันในงาน (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004) ที่แสดงออกถึงระดับความทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงไปสู่การแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ การคงอยู่ การพูด และการมุ่งมั่นพยายาม (Aon Hewitt, 2014; ISR, 2004) โดยกำหนดองค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงานได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (ดูตาราง 3)

1. พันธะผูกพันทางกายภาพ (physical) เป็นการอธิบายถึง ความรู้สึกมีความพร้อมทั้งกายและใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทในแต่ละวัน เกิดความกระฉับกระเฉงในการทำงาน ที่ตรงตามความถนัดของตน (DDI, 2004, p. 2) ทำให้มีพฤติกรรมอย่างขยันขันแข็ง และมีความตั้งใจทำงานด้วยแรงกายและแรงใจ (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295) ซึ่งแสดงถึงความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป (Robinson et al., 2004)
2. พันธะผูกพันทางอารมณ์ (emotional) เป็นการอธิบายถึง การมีแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของความภูมิใจ และการยึดติดกับองค์กร (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295) จากการได้รับการยอมรับ และผลตอบแทนที่มีคุณค่า (DDI, 2004, p. 2) แสดงถึงความพึงพอใจในงาน ด้วยการแสดงทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในทางบวก (Robinson et al., 2004)
3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด (cognitive) เป็นการอธิบายถึง ความตั้งใจจดจ่อในการทำงานของตนด้วยความเพียรพยายาม เป็นการทำงานอย่างต่อเนื่องไม่ได้นึกถึงเวลาพักหรือเวลาเลิกงานเพื่อที่จะจะลงงานไว้อ่อนจนกว่าจะเสร็จตามเป้าหมาย และให้ความสนใจกับงานที่ทำตรงหน้ามากกว่างานอื่นที่แทรกเข้ามา (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295) ซึ่งเกิดจากความเชื่อในงานว่ามีความสำคัญต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร (DDI, 2004, p. 2) จึงเกิดความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Robinson et al., 2004)

ตาราง 3

การสังเคราะห์องค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงาน

นักวิจัย: แนวคิด	การเกิดผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจ (psychological condition)		
	มิติด้านร่างกาย	มิติด้านอารมณ์	มิติด้านความรู้คิด
1. พันธะผูกพันในบุคคล (personal engagement) โดย Kahn (1990)	ทางกายภาพ (physical)	ทางอารมณ์ (emotional)	ทางการรู้คิด (cognitive)
2. ความเหนื่อยหน่ายในงาน (job burnout) โดย Marlach and Leiter (1997)	การมีแรงมีพลัง (energy)	การมีส่วนร่วม (involvement)	การมีประสิทธิภาพ (efficacy)
3. พันธะผูกพันในบทบาทที่หลากหลาย โดย Rothbard (2001)		การใส่ใจ (attention)	การซึมซับ (attention)
4. การเกิดพันธะผูกพันในการทำงาน (work engagement) โดย Schaufeli et al. (2002)	การมีพลัง (vigor)	การทุ่มเท (dedication)	การซึมซับ (absorption)
5. มิติพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement dimension) โดย องค์การ ISR (2004)	ด้านพฤติกรรม (behavioral)	ด้านความรู้สึก (affective)	ด้านความรู้คิด (cognitive)
6. ลักษณะเด่นพนักงานที่เกิดพันธะผูกพัน (employee engagement closer look) โดย องค์การ DDI (2004)	ความเพลิดเพลิน (enjoy)	ความมีคุณค่า (value)	ความเชื่อ (belief)
7. การเกิดขึ้นของพันธะผูกพันพนักงาน (locating employee engagement) โดย องค์การ IES (2004)	ความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์การ (commitment)	การกระตุ้นจิตใจ (motivation)	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดี (OCB)
8. พฤติกรรมพนักงานที่เกิดพันธะผูกพัน (behavior al engagement) โดย องค์การ Hewitt Association (2004)	การคงอยู่ (stay)	การพูด (say)	การมุ่งมั่น (strive)
9. มาตรวัดพันธะผูกพันของพนักงาน (ISA engagement scale) โดย Soane et al. (2012)	พันธะผูกพัน ทางสังคม (social engagement)	พันธะผูกพัน ทางความรู้สึก (affective gement)	พันธะผูกพัน ทางความคิด (intellectual engagement)

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตัวชี้วัดพันธะผูกพันของพนักงาน

สำหรับเครื่องมือในการชี้วัดที่ใช้วัดองค์ประกอบพันธะผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์นำเครื่องมือชี้วัดพันธะผูกพันในงาน (Utrecht Work Engagement Scale--UWES) (Schaufeli & Bakker, 2004) ที่ได้รับการยอมรับจากองค์การและงานวิจัยทางการศึกษา จำนวนมาประยุกต์ร่วมกับเกณฑ์การวัดพันธะผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ISA scale) (Soane et al., 2012) เพื่อวัดระดับการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานแต่ละมิติ (Kahn, 1990) โดยการปรับมาตรวัดให้มีความเหมาะสม พบว่า เครื่องมือชี้วัด UWES รูปแบบสั้น (Utrecht Work Engagement Short Scale--UWES-SF) มีความเหมาะสมเพียงพอในการนำมาปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างได้ เนื่องจากเกณฑ์การวัดมีความซับซ้อนน้อย และสอดคล้องกับการมุ่งวัดผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจเป็นสำคัญ ซึ่งมีความครอบคลุมไปสู่การคาดการณ์พฤติกรรมเฉพาะของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันได้ เพื่อการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยขั้นต่อไป

ความตั้งใจในงาน

ความตั้งใจในงาน (work intention) เป็นการอธิบายถึง การแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกต่อองค์การ จากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากการทำงาน และส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมจริง โดยเชื่อว่า พนักงานที่เกิดความเชื่อและทัศนคติทางบวกต่องานและองค์การ จะเกิดความเต็มใจในการมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การ ซึ่งต่อมาได้รับการยอมรับในการศึกษาถึงพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดความผูกพันในการทำงาน โดยเชื่อว่า ความตั้งใจในงานสามารถใช้คาดการณ์พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันได้แม่นยำที่สุด (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2011; Zigarmi et al., 2012) โดยการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่ได้พยายามอธิบายถึง การเกิดความตั้งใจลาออก (turnover intention) ว่าส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่เกิดพันธะผูกพัน แต่จากการสำรวจเบื้องต้นในการวิจัยนี้พบว่า การคงอยู่ไม่ได้แสดงพฤติกรรมของพันธะผูกพัน

ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และความรู้สึก
เคยชิน ที่ส่งผลให้ระหว่างการปฏิบัติงานตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การลดลง

สำหรับงานวิจัยนี้ได้ทดสอบการเกิดผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน
และบุพปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ต่อความตั้งใจ
ในงาน แสดงถึงการทดสอบความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อม โดยเชื่อว่า ความตั้งใจ
ในงานจะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่องค์การปรารถนาได้

ความหมายของความตั้งใจในงาน

การให้ความหมายของความตั้งใจในงาน ได้แบ่งพิจารณาตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้
2 ประเภท ได้แก่ (1) ความตั้งใจเชิงความหมาย (mean intentions) คือ ความหมายที่มุ่ง
อธิบายผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ และ (2) ความตั้งใจไปสู่เป้าหมาย (goal intentions)
คือ ความหมายของความตั้งใจที่เกิดขึ้นหลังจากการบรรลุความตั้งใจเชิงความหมายแล้ว
เช่น ผลผลิตหรือยอดขาย ไม่ได้แสดงถึงสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรม เพราะเกิดขึ้น
หลังจากที่พฤติกรรมได้เกิดขึ้นแล้ว ดังนั้น ความตั้งใจเชิงความหมายที่สะท้อนมาจาก
พนักงานโดยตรง จึงใช้คาดการณ์พฤติกรรมได้แม่นยำกว่าผลลัพธ์ของความตั้งใจเชิง
เป้าหมาย (Ziegelmann, Luszczynska, Lippke, & Schwarzer, 2007)

การศึกษาที่ผ่านมาได้ให้ความหมายของความตั้งใจในงานที่สอดคล้องกัน
ในมุมมองเชิงกระบวนการ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแนวคิด กล่าวว่า ความตั้งใจ
เชิงพฤติกรรม หมายถึง การประเมินระดับความตั้งใจของบุคคลในการแสดงพฤติกรรม
เฉพาะ (Ajzen & Fishbein, 1975, p. 277) จากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นตัวของ
ตัวเองกับพฤติกรรมที่สามารถรับรู้ได้ (Jaccard, King, & Pomazal, 1977, p. 817) ซึ่งต่อมา
มีการให้ความหมายเริ่มชัดเจนในมุมมองของการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน
กล่าวว่า ความตั้งใจ หมายถึง ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่ตั้งใจกระทำในสถานการณ์
หนึ่งที่แน่นอน เป็นตัวแทนทางด้านจิตใจที่เกิดความปรารถนาของบุคคลในอนาคต
(Ajzen & Fishbein, 1980; Bagozzi, 1992) เป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ถูกกำหนดขึ้นจาก
กระบวนการการประเมินผลการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล และยับยั้ง
การเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความพึงพอใจเพียงพอในการทำงาน (Baldwin, Baird, Saylor, &

Clark, 2001; Heckhausen & Beckmann, 1990; Nimon & Zigarmi, 2011; Nimon, Zigarmi, & Allen, 2011; Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009; Zigarmi et al., 2012)

สำหรับการศึกษานี้ให้ความหมายไว้ว่า ความตั้งใจในงาน คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการประพฤติปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร จากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากกระบวนการทำงาน แสดงออกถึงเจตนาในการแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกต่อองค์กร (Webb & Sheeran, 2006; Zigarmi et al., 2012)

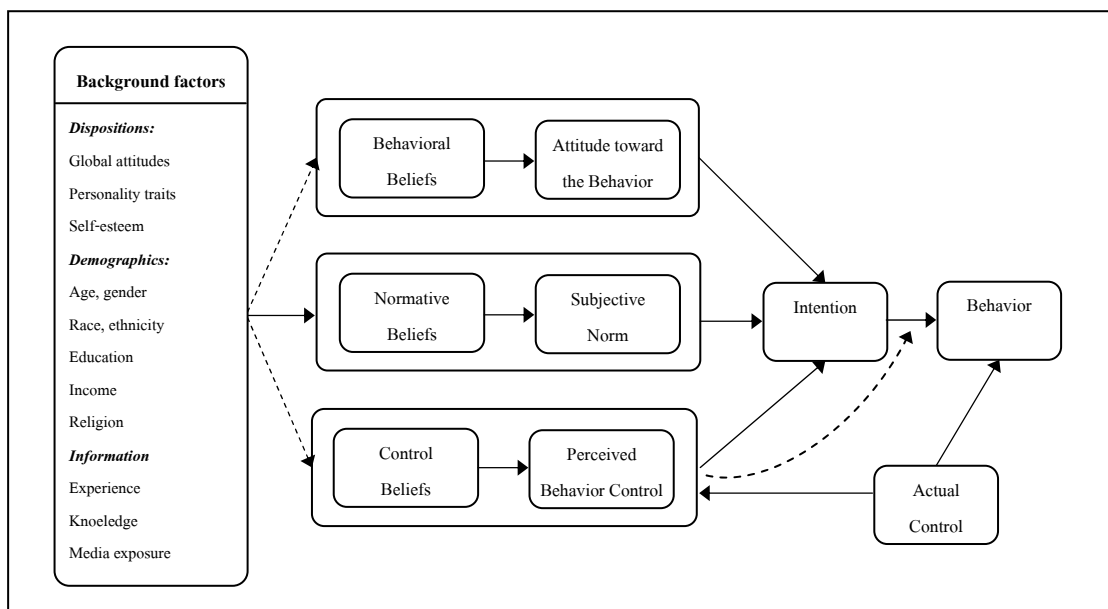
วิวัฒนาการของความตั้งใจในงาน

การประเมินพฤติกรรมของบุคคลแต่เดิม มุ่งอธิบายถึง การเกิดทัศนคติว่าเป็นสาเหตุของที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรม ซึ่งต่อมาพบว่า ทัศนคติเป็นตัวคาดการณ์ที่อ่อนไหวง่าย และไม่แสดงเชื่อมโยงการเกิดพฤติกรรมได้อย่างเป็นเหตุและผล จึงไม่สามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างแม่นยำ (Zigarmi et al., 2012) ทำให้การพัฒนาแนวคิดความตั้งใจทางจิตวิทยาร่วมกับแนวคิดพฤติกรรมองค์กร เพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น โดยมีการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

ช่วงที่ 1 การพัฒนาแนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ในปี ค.ศ. 1985 ถึง ค.ศ. 1991

ในปี ค.ศ. 1985 Icek Ajzen ได้พัฒนาแนวคิดความตั้งใจ (intention) อยู่บนหลักการของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (The Theory of Planned Behavior--TPB) (Ajzen, 1985; 1991) ที่ได้พัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำตามเหตุผล (The Theory of Reasoned Action--TRA) (Ajzen & Fishbein, 1975) โดยเชื่อว่า ความตั้งใจสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ อธิบายว่า พฤติกรรมเกิดจากปัจจัยเกี่ยวกับความเชื่อของบุคคล 3 ประการ ได้แก่ (1) ความเชื่อในพฤติกรรม (behavioral beliefs) เป็นความที่ส่งผลให้เกิดทัศนคติที่มีต่อผลของพฤติกรรม (2) ความเชื่อในบรรทัดฐาน (normative beliefs) เป็นความเชื่อในกลุ่มหรือสังคมที่ได้หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมคล้ายคลึงตามกลุ่มอ้างอิงนั้น และ (3) ความเชื่อในบทบาทการควบคุม (control beliefs) เป็นความเชื่อในบทบาทว่าสามารถกำหนดผลของพฤติกรรมได้ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในกระบวนการทางจิตใต้ระหว่างทัศนคติ และความตั้งใจ ที่นำไปสู่การตัดสินใจแสดงพฤติกรรม เรียกว่า ความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (behavioral intention)

การพัฒนาแบบจำลองการเกิดพฤติกรรมตามแผน (reasoned action approach) มุ่งอธิบายถึง การคาดการณ์และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงกระบวนการที่เป็นเหตุและผลชัดเจนยิ่งขึ้น (Ajzen & Albarracín, 2007; Fishbein & Ajzen, 2010) กล่าวว่า ความตั้งใจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ประการ ได้แก่ (1) คุณลักษณะของบุคคล แสดงถึง การประเมินผลในแง่บวกหรือลบจากทัศนคติของบุคคลที่นำไปสู่ทิศทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสิ่งดีหรือสิ่งไม่ดี และ (2) การได้รับผลกระทบอื่นทางสังคม แสดงถึง การรับรู้แรงกระตุ้นจากกลุ่มหรือสังคมของบุคคลที่ส่งผลให้เกิดการพิจารณา ถึงการแสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมนั้น (Ghazali, 2010) แสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจเป็นสภาวะทางใจที่เกิดขึ้นก่อนจากการเชื่อมโยงความเชื่อ การรับรู้ และทัศนคติที่ส่งผลต่อการคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคล (Webb & Sheeran, 2006, pp. 249-268; Zigmari et al., 2012, pp. 24-27) หรือกล่าวได้ว่า เป็นตัวกำหนดการกระทำโดยตรงให้บุคคลตัดสินใจแสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมนั้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ ดังแสดงในภาพ 21



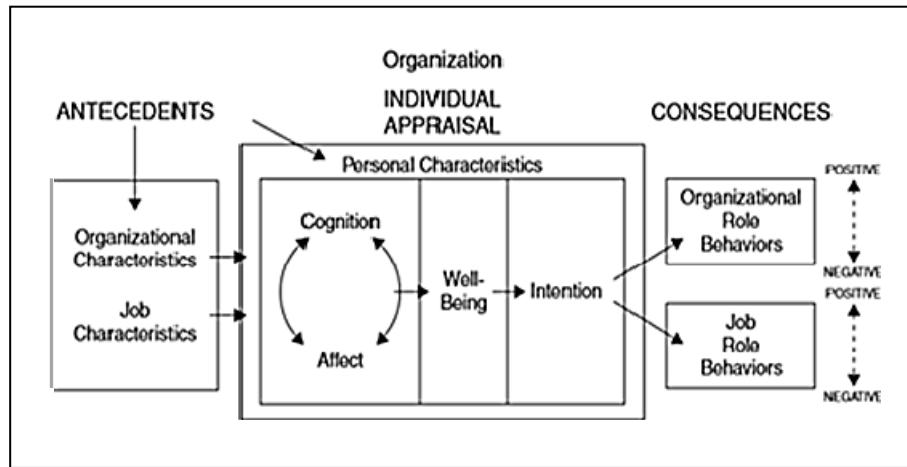
ภาพ 21 แบบจำลองการเกิดพฤติกรรมตามแผน (reasoned action approach)

ที่มา. จาก “Predicting and Changing Behavior: The reasoned Action Approach (p. 261), by M. Fishbein and I. Ajzen, 2010, New York: Psychology Press.

ช่วงที่ 2 การบูรณาการแนวคิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ในปี ค.ศ. 2009 ถึง

ค.ศ. 2011 จากสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น องค์กรต้องการยกระดับความสามารถของพนักงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานสูงที่เกิดคุณค่าต่อองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานที่ประสิทธิภาพ (Nimon & Zigarmi, 2015, pp. 15-16) ทำให้แนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรมได้รับความสนใจมากขึ้นในการศึกษาพฤติกรรมของพนักงาน โดยเชื่อว่า ความตั้งใจสามารถอธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงสภาวะการณที่เป็นสาเหตุของการกระทำตามวัตถุประสงค์ของบุคคลได้ชัดเจนที่สุด เสมือนเป็นตัวแทนของสภาวะจิตใจของบุคคลนั้น (Armitage & Connor, 2001; Godin & Kok, 1996) ที่อยู่ในสภาวะการเกิดพันธะผูกพันได้ (Nimon & Zigarmi, 2015, p. 16)

ในปี ค.ศ. 2009 การศึกษาแนวคิดความตั้งใจในงานเริ่มมีบทบาทชัดเจนขึ้นในการศึกษาพฤติกรรมของพนักงาน โดย Zigarmi et al. (2009, p. 325) ได้พัฒนาแนวคิดความตั้งใจเนื่องจากการศึกษาก่อนหน้าเกี่ยวกับกระบวนการพันธะผูกพันของพนักงานและความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน โดยเสนอแบบจำลองความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (model of work passion) ขึ้นบนพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม อธิบายว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานเป็นความยึดมั่นทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล จากการรู้คิดและความรู้ที่เกิดขึ้นจากการประเมินปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งในขั้นตอนกระบวนการประเมินผลระดับบุคคล (individual appraisal) แสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจเกิดจากระดับความพึงพอใจของพนักงาน และนำไปสู่พฤติกรรมความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานตามบทบาท เพื่อตอบสนองสิ่งที่ได้รับจากองค์กรได้อย่างชัดเจน (Zigarmi et al., 2009, p. 310) ดังแสดงในภาพ 22



ภาพ 22 แบบจำลองการเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน

ที่มา. จาก “A Preliminary Field test of an Employee Work Passion Model,” by D. Zigarmi, K. Nimon, D. Houson, D. Witt, & J. Diehl, 2011, *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), p. 195.

ต่อมา Zigarmi et al. (2011) ได้ทดสอบแบบจำลองความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Zigarmi et al., 2009) เพื่อยืนยันว่า ความผาสุกในการทำงาน (job well-being) เกิดจากผลกระทบจากการรู้คิดในงาน (work cognition) และความรู้สึกต่อการทำงาน (work affect) ไปสู่การเกิดความตั้งใจในงาน (work intentions) ได้อย่างไร โดยการทดสอบนี้ได้สนับสนุนให้ตระหนักถึงพฤติกรรมและความเกี่ยวข้องกับการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลรับรู้ผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ทำให้เกิดความผาสุกและปรารถนาที่จะตอบสนองด้วยความมุ่งมั่นแสดงพฤติกรรมด้านบวก และต่อมาพบว่า ความตั้งใจในงานยังไม่สามารถเป็นตัววัดที่แข็งแกร่งเพียงพอในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงานและความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และในปีเดียวกันนี้ การพัฒนาแนวคิดความตั้งใจในงานเริ่มมีความชัดเจนขึ้น จากการศึกษาของ Zigarmi et al. (2011) ได้พยายามอธิบายถึง ผลกระทบของความตั้งใจในงานว่ามีความสำคัญต่อการเกิดผลลัพธ์ขององค์กร จึงได้ริเริ่มแนวคิดการจัดกลุ่มลักษณะความตั้งใจในงานขึ้น โดยเชื่อว่า การจัดกลุ่มนี้จะแสดงความครอบคลุมพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา และ

ทำให้เกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่พนักงานตั้งใจกระทำมากกว่าจากการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ ซึ่งการจัดกลุ่มได้กำหนดขึ้นอย่างรอบคอบจากคุณลักษณะพฤติกรรมที่พบในงานศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่ และสามารถอ้างอิงได้ตามแนวคิดของโมเดลบุปป์ปัจจัยและผลที่เกิดขึ้นของ พันธะผูกพันของพนักงาน (Zigarmi et al., 2011, p. 195)

ช่วงที่ 3 การพัฒนาแนวคิดกลุ่มคุณลักษณะความตั้งใจในงาน ในปี ค.ศ. 2012 ถึง ค.ศ. 2015 โดย Zigarmi et al. (2012) ได้ทำการศึกษาอย่างเป็นเหตุและผลถึงวิธีการและ ผลที่เกิดขึ้นของความตั้งใจในงานให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำไปประยุกต์ใช้ และการปฏิบัติการเชิงสำรวจเกี่ยวกับการศึกษาพันธะผูกพันของพนักงานและความมุ่งมั่น ทุ่มเทในงาน เพื่อการคาดการณ์พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง มีการจำแนกคุณลักษณะ ความตั้งใจให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้เสนอหมวดหมู่คุณลักษณะความตั้งใจในงาน (Work Intention Inventory--WII) ขึ้นเป็นครั้งแรกในการศึกษาพฤติกรรมเฉพาะของ พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันและความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ประกอบกลุ่มความตั้งใจในงาน 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความตั้งใจคงอยู่ (intent to stay) อธิบายถึง ความมุ่งมั่นของบุคคลที่ปรารถนา จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การนี้ต่อไป (Johari, Yean, Adnan, Yahya, & Ahmad, 2012, p. 398; Zigarmi et al., 2012, p. 195) และไม่มีความคิดหรือมีแนวโน้มที่จะย้ายไปอยู่ องค์การอื่น เป็นสภาวะทางจิตใจที่บ่งชี้พฤติกรรมในทางตรงกันข้ามเกี่ยวกับการคิด การวางแผน และความตั้งใจออก (intent to leave) (Eketu & Edeh, 2015, p. 29) หรือ เรียกว่า ความตั้งใจลาออก (turnover intention) (Ghiselli, Lopa, & Bai, 2001, p. 34) จึงสามารถอธิบายความตั้งใจที่เกิดขึ้นจริงของการตัดสินใจลาออกได้ ดังนั้น สภาวะ ความตั้งใจอยู่หรือความตั้งใจออก จึงเป็นตัวคาดการณ์ที่แม่นยำของพฤติกรรมการถอนตัว หรือการลาออก (Greenhaus, 1992; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000, pp. 463-488; Tett & Meyer, 1993, pp. 259-293; Zigarmi et al., 2012, p. 25)

2. ความตั้งใจเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (intent to use OCBs) อธิบายถึง ความ- มุ่งมั่นของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมในฐานะสมาชิกขององค์การเกี่ยวกับการแสดง ความเคารพ ความเอาใจใส่ผู้อื่น และความอ่อนไหวต่อสิ่งอื่นที่สนับสนุนสวัสดิภาพและ ประสิทธิภาพทั้งหมดขององค์การ (Zigarmi et al., 2012, p. 29) เป็นสภาวะความตั้งใจ

เชิงพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมุ่งมั่นในหลากหลายมิติ ได้แก่ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (altruism) การมีจิตสำนึกร่วมกัน (conscioueness) และความถูกต้องของครองธรรม (civic virtue)

3. ความตั้งใจใช้ความพยายามอย่างรอบคอบ (intent to use discretionary effort) อธิบายถึง ความมุ่งมั่นของบุคคลในการแสดงบทบาทการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้ความพยายามใส่ใจในการทำงานมากขึ้นกว่าความต้องการที่เดิมของงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงบทบาทตามคำบรรยายลักษณะงานเท่านั้น (Zigarmi et al., 2012, p. 29) เป็นความปรารถนาส่วนตนที่จะสร้างผลงานที่ดีที่สุดด้วยความเต็มใจใช้เวลาให้กับการมุ่งมั่นทำงานที่เกินกว่าหน้าที่ (go beyond the call of duty) หรือปัจจุบันเรียกว่า การก้าวข้ามไปเกินกว่าเป้าหมาย (go the extra mile) (Dubinsky & Skinner, 2002, pp. 589-598)

4. ความตั้งใจสนับสนุนส่งเสริม (intent to endorse) อธิบายถึง ความมุ่งมั่นของบุคคลเมื่อมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การรับรอง หรือเห็นพ้องต่อบุคคลอื่นได้ทันทีเมื่อมีโอกาส โดยการแสดงออกอย่างไม่ลังเลเกี่ยวกับองค์การในแง่ดี เป็นสถานที่ทำงานที่ดี และมีความสามารถในการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง (Zigarmi et al., 2012, p. 29) เป็นความปรารถนาดีที่จะปกป้องภาพลักษณ์ขององค์การในการสนับสนุนชื่อเสียง และสวัสดิภาพโดยรวมขององค์การ

5. ความตั้งใจแสดงผลการปฏิบัติงาน (intent to perform) อธิบายถึง ความมุ่งมั่นของบุคคลในการปฏิบัติตามบทบาทการทำงาน เพื่อให้เกิดผลงานประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงการบรรลุความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ (Zigarmi et al., 2012, p. 29) เกี่ยวข้องกับการประเมินพันธะผูกพันหรือทัศนคติต่องานสามารถนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นตัววัดที่มีประสิทธิภาพได้ เพื่อยืนยันว่าพนักงานที่มีพันธะผูกพันหรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน จะนำไปสู่การแสดงผลการปฏิบัติงานได้ดีในระยะยาว (Zigarmi et al., 2012, p. 28)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2015 การศึกษาพฤติกรรมพันธะผูกพันของพนักงานได้รับความสนใจในงานวิจัยเชิงประจักษ์มากขึ้น Nimon and Zigarmi (2015) จึงได้พัฒนาแนวคิดกลุ่มคุณลักษณะความตั้งใจในงาน (Zigarmi et al., 2012) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความคลุมเครือในการอ้างอิงที่เกิดขึ้นจากประเมินพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวกับความรู้สึก และ

ลดความซ้ำซ้อนในการนำไปใช้ร่วมกับการประเมินผลอื่น โดยได้บูรณาการกลุ่มรายการความตั้งใจในงานในรูปแบบสั้น (Work Intention Inventory-Short Form--WII-SF) สามารถอธิบายถึงความสะดวกและความแม่นยำยิ่งขึ้นในการคาดการณ์พฤติกรรมพันธะผูกพันในระยะยาว อีกทั้งความเป็นไปได้ของกลุ่มรายการความตั้งใจในงานนี้ช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัยได้ทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรหรือนายจ้างปรารถนาได้

ทั้งนี้ การจัดกลุ่มความตั้งใจในงานข้างต้น (Nimon & Zigarmi, 2015; Zigarmi et al., 2011; Zigarmi et al., 2012) ได้แสดงถึงความเกี่ยวข้องกันของการเกิดความตั้งใจในงาน และการเกิดผลลัพธ์ในระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจ พันธะผูกพัน และความหลงใหลในงาน จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนว่า ความตั้งใจในงานสามารถมีผลกระทบต่อการเกิดพฤติกรรมพันธะผูกพัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดหาปัจจัยในกระบวนการจ้างงานที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดความผาสุก ที่ทำให้เกิดความเต็มใจ ความรู้สึกมีข้อผูกพัน และความตั้งใจในงานนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์ในระดับองค์กรต่อไป

ความสำคัญของความตั้งใจในงาน

การศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากได้ยืนยันว่า ความตั้งใจเป็นตัวคาดการณ์พฤติกรรมที่แข็งแกร่งที่สุด และผลการวัดที่ได้มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือกว่าในระยะยาว เมื่อเปรียบเทียบกับ การวัดการรู้คิดในการถอนตัว (withdrawal cognition) พันธะผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) และความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) (Nimon & Zigarmi, 2015, p. 136; Zigarmi et al., 2012, pp. 26-27) และจากการจัดกลุ่มลักษณะความตั้งใจในงาน (WII) ได้เป็นแนวทางให้การศึกษาวิจัยและการปฏิบัติการขององค์กรเข้าใจถึงผลกระทบของความผาสุกในการทำงาน จากการจัดและควบคุมทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนพันธะผูกพันของพนักงาน และการเกิดพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงได้ (El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 44) เป็นการสนับสนุนการคาดการณ์เกิดพฤติกรรมของพนักงานที่ปรารถนา และผลประโยชน์จากพฤติกรรม ด้วยเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความตั้งใจในงานสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่ปรารถนาได้ที่ดีกว่า (better predictors of behavior) ซึ่งแม้ว่าการรู้คิดจะมีความเกี่ยวข้องกับการเกิดทัศนคติที่สามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ดีเช่นกัน แต่พบว่าการรู้คิดเป็นผลที่เกิดขึ้นท้ายสุดของการลาออก ขณะที่ความตั้งใจมีเกี่ยวข้องกับแนวคิดที่มาจากพันธะผูกพัน จึงทำให้ผลที่ได้เฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรมมากกว่า (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007; Tett & Meyer, 1993, p. 283)

2. ความจำกัดของข้อสรุปหรือการอนุมานทางสถิติ (less inference) ยังไม่เพียงพอหากนำไปใช้คาดการณ์พฤติกรรมเฉพาะ เช่น การตัดสินใจมาทำงานที่องค์กรนี้เป็น การตัดสินใจที่ผิดพลาด และการมองหางานใหม่ให้เร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้หรือความรู้สึกว่าไม่เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยกรณีแรกเป็นรับรู้ในการถอดถอนของบุคคลซึ่งมักถูกนำไปใช้พิจารณาว่าพนักงานกำลังคิดถอนตัวหรืออ้างถึงสภาวะความตั้งใจลาออก ขณะที่กรณีหลังแสดงถึงความตั้งใจที่สามารถคาดการณ์การลาออกได้ดีกว่า

3. ความตั้งใจในงานช่วยลดปัญหาความคลุมเครือ (less blurring) ที่ไม่มีความจำเป็น (Nimon & Zigarmi, 2015, p. 136) จากการนำกลุ่มรายการวัดเดียวกันมาพิจารณาข้อสมมติที่มีโครงสร้างแตกต่างกัน ซึ่งมักเกิดขึ้นระหว่างความพึงพอใจในงานกับความหลากหลายในการรู้คิด ในการถอนตัว (Tett & Meyer, 1993) และยังพบความคาบเกี่ยวกันระหว่างการวัดการรู้คิดที่มักถูกนำไปใช้วัดพันธะผูกพันกับองค์กร (Bozeman & Perrewe, 2001)

4. การศึกษาด้านพฤติกรรมช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HRM practices) เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การรักษาพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการยอมรับและการเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานคงอยู่เพื่อให้ความสามารถของเขาได้ถูกนำมาใช้ ในทางกลับกันเสมือนเป็นการส่งเสริมให้พนักงานไม่ต้องไขว่คว้าโอกาสที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ด้วยการพิจารณาหาวิธีการที่สามารถรักษาพนักงานในการกระตุ้นให้พนักงานมีพันธะผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบความตั้งใจในงาน

การกำหนดองค์ประกอบของคุณลักษณะความตั้งใจในงาน ได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม และการเชื่อมโยงความสอดคล้องแนวคิดมิติพันธะผูกพันสภาวะพันธะผูกพันในงาน (Kahn, 1990; Saks, 2006) พันธะผูกพันในการงาน (Schaufeli et al., 2002) และความตั้งใจ (Zigarmi et al., 2012) ที่นำไปสู่พฤติกรรมพันธะผูกพันของพนักงาน (Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004; ISR, 2004; Robinson et al., 2004) บนพื้นฐานของโมเดลความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Zigarmi et al., 2009) ที่ได้มีการทดสอบความสมบูรณ์ในส่วนของการประเมินในการตัดสินใจของบุคคลว่า ความตั้งใจเกิดจากความผาสุกของพนักงาน (Zigarmi et al., 2012) และนำมาประยุกต์ร่วมกับเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณลักษณะความตั้งใจในงาน (WII) ที่มุ่งเน้นการวัดพันธะผูกพันของพนักงาน โดยสามารถกำหนดองค์ประกอบของความตั้งใจในงานของงานวิจัยนี้ได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (ดูตาราง 4)

ตาราง 4

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงเปรียบเทียบของแนวคิด มิติพันธะผูกพันของบุคคล พันธะผูกพันของพนักงาน ความตั้งใจในงาน และพฤติกรรมการเกิดพันธะผูกพันของงาน

แนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานที่เกี่ยวข้อง			
มิติพันธะผูกพัน ของบุคคล (Kahn, 1990; 1992)	พันธะผูกพัน ในการงาน (Schaufeli et al., 2002)	ความตั้งใจในงาน ของพนักงาน (Zigarmi et al., 2012)	พฤติกรรมการเกิด พันธะผูกพันของพนักงาน (Aon Hewitt, 2015)
ด้านกายภาพ (physical)	การมีพลัง (vigor)	ความตั้งใจอยู่ (intent to stay)	การคงอยู่ (stay)
ด้านอารมณ์ (emotional)	การทุ่มเท (dedication)	ความตั้งใจรับรองส่งเสริม (intent to endorse)	การพูด (say)
ด้านการรู้คิด (cognitive)	การซึมซับ (absorption)	ความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform)	การมุ่งมั่นพยายาม (strive)

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

1. ความตั้งใจอยู่ (intent to stay) เป็นการอธิบายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปไม่คิดย้ายสถานที่ทำงานใหม่ และแสดงความเต็มใจในการรับผิดชอบงานของตนทั้งหมดในแต่ละวันทำงาน เป็นสภาวะที่เกิดจากการประเมินของพนักงานแล้วว่า องค์กรปัจจุบันมีความเหมาะสมกับตนมากที่สุด โดยการเปรียบข้อเสนองานจากองค์กรอื่นที่ดีกว่าเล็กน้อยทั้งในเรื่องของคุณลักษณะงานและค่าตอบแทน (Aon Hewitt, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Zigarmi et al., 2012)

2. ความตั้งใจสนับสนุนส่งเสริม (intent to endorse) เป็นการอธิบายถึง ความเต็มใจของพนักงานที่จะพูดสนับสนุนหรือเห็นพ้องกับบุคคลใกล้ชิดไม่ลังเลว่า องค์กรเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน และมีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำดูแลพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเอาใจใส่ และพยายามที่แสดงความภูมิใจทุกครั้งเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ทุกคนว่า องค์กรของตนมีสินค้าหรือบริการหรือกิจกรรมองค์กรที่มีชื่อเสียง และพร้อมยินดีที่จะชักชวนเพื่อนร่วมสายงานเดียวกันจากองค์กรอื่นด้วยการรับรองถึงการจ้างงานที่ดีขององค์กรตน (Aon Hewitt, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004; Zigarmi et al., 2012)

3. ความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform) เป็นการอธิบายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเพื่อเป้าหมายขององค์กร ด้วยความพยายามอย่างเต็มที่ในการสร้างผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นหรือสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมากที่สุดจากส่งมอบสินค้าหรือบริการ และพร้อมที่จะสนับสนุนงานขององค์กรด้านอื่นที่ตนสามารถทำได้ โดยคำนึงถึงความสำเร็จและชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ (Aon Hewitt, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004; Zigarmi et al., 2012)

ตัวชี้วัดความตั้งใจในงาน สำหรับเครื่องมือในการชี้วัดที่ใช้วัดองค์ประกอบของความตั้งใจในงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์เกณฑ์การประเมินคุณลักษณะความตั้งใจในงานรูปแบบสั้น (WII-SF) ที่ใช้ในการคาดการณ์พฤติกรรมพันธะผูกพันของพนักงานโดยเฉพาะ (Nimon & Zigarmi, 2015, pp. 15-28; Zigarmi et al., 2012, pp. 24-42) โดยการปรับมาตรวัดให้มีความเหมาะสมกับบริบทของการวิจัยนี้ ที่มุ่งศึกษาการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบมิติพันธะผูกพันของบุคคล พันธะผูกพันในการทำงาน และพฤติกรรมการเกิดพันธะผูกพันที่องค์การปรารถนาเพื่อการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยขั้นต่อไป

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะ-ผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ของแต่ละตัวแปร โดยสามารถยืนยันทิศทางความสัมพันธ์จากงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการรับรู้แบรนด์นายจ้าง กล่าวคือ บทบาทของผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์หรือจิตใจของพนักงาน เสมือน ตัวแทนขององค์การในการกระตุ้น จูงใจ ให้เกิดการรับรู้คุณค่าของการตระหนักถึง ภาพลักษณ์องค์การ (Kaufmann, Vrontis, Czinkota, & Hadiono, 2012, p. 192) และการตอบสนองข้อเสนอคุณค่าในการจ้างงาน (EVP) (Martin & Hetrick, 2009) ให้เกิดขึ้นจริง จากการถ่ายทอดอัตลักษณ์องค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่น (Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Martin, Gollan, & Grigg, 2011) แสดงถึงการรับรู้คุณค่าที่ของผลประโยชน์ทาง จิตใจ (Ambler & Barrow, 1996)

การสร้างภาพลักษณ์ภายในองค์การที่ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์การในการจ้างงาน เป็นการสร้างการรับรู้อัตลักษณ์ของพนักงาน (employee identification) ที่สอดคล้องกับ ตำแหน่งแบรนด์ในการจ้างงาน จากบทบาทของผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและ เข้าใจกลยุทธ์การตลาดภายใน ที่มุ่งการสร้างประสบการณ์จ้างงานโดยผู้นำเชิงปฏิรูปที่ให้ความใส่ใจในเป้าหมายการทำงานแต่ละคน มอบหมายงานตามความถนัดให้เกิดความ-เหมาะสมในบทบาท (work role-fit) (May et al., 2004) คอยชี้แนะติดตามการปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิด ให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่มีต่อภาพลักษณ์ องค์การ แสดงถึงการรับรู้คุณค่าของผลประโยชน์ด้านการปฏิบัติงาน

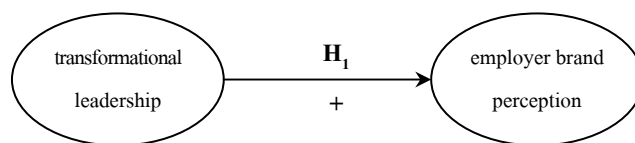
การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจเกี่ยวกับการจัดการค่าตอบแทนที่ชัดเจนและ ประเมินผลงานปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การสนับสนุนโอกาสให้ได้ประสบการณ์ในการ-ทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ส่งผลต่อความรู้สึก มั่นคงในอาชีพ ความภูมิใจในชื่อเสียงองค์การ แสดงถึงการรับรู้คุณค่าของผลประโยชน์

ด้านผลตอบแทนและการรับรู้คุณค่าของผลประโยชน์ด้านจิตใจ และการสนับสนุนกิจกรรมที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมภายนอก ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร เกิดความพยายามในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004, p. 467) ซึ่งพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันกับพฤติกรรมของผู้นำจะส่งผลทางบวกต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง ผ่านกระบวนการการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และพันธะผูกพันของพนักงาน (Nasomboon, 2014)

สำหรับภาวะผู้นำของธุรกิจโรงแรม พบว่า ผู้นำของหัวหน้างานมีบทบาทในการกระตุ้นพฤติกรรมบริการที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยมีผลกระทบในการสร้างความรู้สึกผูกพันทางใจ (Burmahn & Zeplin, 2005; Liao & Chuang, 2007; Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009; Vallaster & Chernatony, 2006) และนำพาพนักงานให้เกิดความร่วมมือกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Gill & Mathur, 2007) ส่งผลให้พนักงานและลูกค้าเกิดการรับรู้ความแตกต่างจากโรงแรมคู่แข่งกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (Uen, Ahlstrom, Chen, & Tseng, 2012)

ดังนั้น การปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในการแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ รวมถึงการสนับสนุนในการทำงาน (PSS) จะส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้คุณค่าของการได้ทำงานเพื่อองค์กรขึ้นและการมีเป้าหมายได้ระยะยาว

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ได้ว่า
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง



ภาพ 23 การกำหนดสมมติฐานที่ 1

2. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและพันธะผูกพันของพนักงาน กล่าวคือ การปฏิบัติของผู้จัดการหรือหัวหน้างานในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน โดยผู้นำที่เอาใจใส่ในเป้าหมายการทำงานของแต่ละบุคคล จะทำให้พนักงานรู้สึกมีแรงกายแรงใจในการทำงาน และมีการสื่อสารแบบสองทางที่ช่วยลดการเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้า (Gill, Flaschner, & Shachar, 2006) และปัญหาจากการขัดแย้ง (Soieib et al., 2013) ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจในการทำงาน ส่วนในด้านการปฏิบัติงาน ผู้นำได้มุ่งเน้นการสื่อสารให้พนักงานผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรให้เข้าใจถึงคุณค่าของการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bono & Judge, 2003) และการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ ทำให้พนักงานไว้วางใจและเชื่อมั่นในการนำพาไปสู่คุณค่านั้น ส่งผลให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ และรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ghadi et al., 2013; Vij, Suri, & Singh, 2013; Zhu et al., 2009)

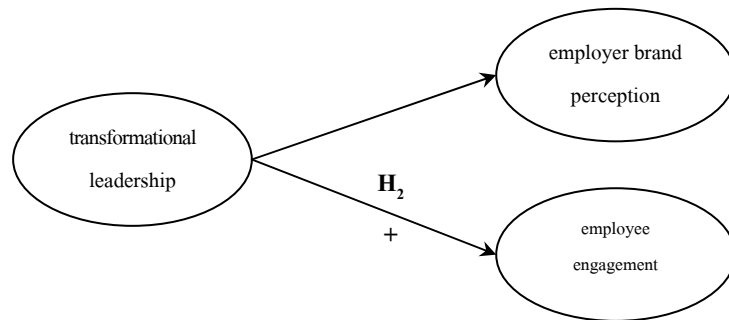
การสร้างวัฒนธรรมแห่งการคิด เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมทำงานให้กับองค์กรในระดับสูงขึ้น (Sandell, 2012; Tims et al., 2011) เกิดความคาดหวังมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้นกว่ามาตรฐานเดิม (Hayati et al., 2014) ซึ่งการเกิดสภาวะทางอารมณ์ทางบวกจากการได้รับประสบการณ์ทำงานที่เกิดคุณค่า ได้ส่งผลทางกายภาพในเชิงให้เกิดความรู้สึกถึงความผาสุกในการทำงาน (Nielsen et al., 2009; Vincent-Höper, Muser, & Janneck, 2012) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Avolio & Bass, 2002; Saks, 2006) เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสนับสนุนการจัดการทรัพยากรด้านตัวบุคคลให้เกิดความเชื่อในความสามารถของตน (self-efficacy) จากความรู้สึกว่าได้ทำงานที่เกิดคุณค่า (Ghadi, 2017)

สำหรับผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ในธุรกิจโรงแรม พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีความเหมาะสมในการจัดการความเหนื่อยล้าของพนักงานจากลักษณะงานที่ปริมาณงานมาก มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาทำงาน และการเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า โดยการได้รับความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จะทำให้พนักงานได้รับแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการยกระดับพันธะผูกพันในงานในแต่ละวัน และปรารถนาตอบสนองกลับทางบวกในการบริการ (Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008; Xanthopoulou et al., 2009) ซึ่งมีการสำรวจเชิงปฏิบัติการจำนวนมากได้ยืนยันว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญ

ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งพันธะผูกพัน (Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004; Gallup, 2010; Harter et al., 2002; Xu & Cooper-Thomas, 2011)

ดังนั้น การได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ที่กระตุ้นให้เกิดความตระหนักความต้องการในงาน และทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน (Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012) มากขึ้น และลดการเกิดพฤติกรรมถอนตัวในการทำงานที่ส่งผลต่อการยกระดับพันธะผูกพันของพนักงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ได้ว่า สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน



ภาพ 24 การกำหนดสมมติฐานที่ 2

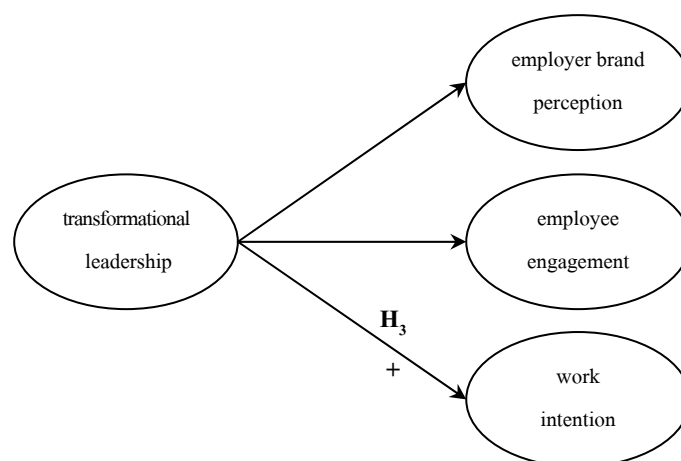
3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความตั้งใจในงาน กล่าวคือ การสร้างพันธะผูกพันทางอารมณ์กับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรให้เกิดความคาดหวังสูงขึ้น (Vincent-Hoper et al., 2012) และปรารถนาที่จะคงอยู่กับผู้นำ เพื่อไปสู่ความคาดหวังและเป้าหมายร่วมกับผู้นำและทีม (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) และการกระตุ้นการใช้สติปัญญาส่งผลให้พนักงานเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่เหนือกว่าไปความคาดหวังของงาน (Zin, Othman, & Pangil, 2012)

สำหรับธุรกิจการโรงแรม พบว่า พฤติกรรมของผู้จัดการมีผลกระทบต่อนโยบายการมุ่งเน้นสำคัญกับลูกค้า จากการให้ความใส่ใจในการสอนและชี้แนะ ถึงวิธีการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดี ลดความคลุมเครือ และความขัดแย้ง

ในบทบาทที่ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานโดยการปฏิบัติของตน (Liaw et al., 2010; Stock & Hoyer, 2002) และการกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดช่วยให้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการส่งมอบงานบริการได้ (Jung et al., 2003; Liaw et al., 2010) เป็นการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันและใช้ความพยายามมากขึ้นในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าของโรงแรมร่วมกัน (Bass et al., 2003; Liaw et al., 2010; MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001) ซึ่งมีผลการสำรวจเชิงปฏิบัติการจำนวนมากได้ยืนยันว่า สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกเป็นความต้องการถอนตัวจากผู้จัดการที่ขาดประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์ (Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004, p. 7; EI Badawy & Bassiouny, 2014, p. 42)

ดังนั้น การปฏิบัติของผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน งาน และองค์กร จะส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรมพันธะผูกพัน และผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (Bass, 1985; Burns, 1978; Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008; Judge & Piccolo, 2004; Jung, Chow, & Wu, 2003; Liao & Chuang, 2007; Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1990)

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ว่า สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน



ภาพ 25 การกำหนดสมมติฐานที่ 3

4. ความสัมพันธ์ของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงาน กล่าวคือ องค์กรหรือนายจ้างที่มีรูปแบบการทำงานที่มีความสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทายความสามารถที่ได้ทำงานที่หลากหลายและมีคุณค่า ประสิทธิภาพที่จะตอบสนองด้วยความพร้อมหรือมีแรงกายแรงใจ (energetic) ในการทำงาน (Shantz, Alfes, Soane, & Truss, 2013) ซึ่งการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อชื่อเสียงและความสำเร็จขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ เกิดพันธะผูกพันในงาน จากพันธะผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร (Shantz et al., 2013) และการได้รับจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (pay fairness) จากการแสดงการประเมินของผู้นำที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการตอบสนองที่เกิดคุณค่า ส่งผลให้เกิดความซึบซับในงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีความใส่ใจในการชี้แนะ และการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แสดงถึงบทบาทในการจัดการทรัพยากรในการทำงาน (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2009) เกิดการรับรู้คุณค่าของวัฒนธรรมในการทำงานที่ปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม ทำให้เกิดความรู้สึกมีพลังทางสังคม ส่งผลให้เกิดความเต็มใจอุทิศตน (dedication) ทำงานร่วมกับผู้อื่น

นายจ้างที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถ ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความไว้วางใจ รับรู้ถึงโอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพ (occupational success) ส่งผลเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (Kular et al., 2008; May et al., 2004; Saks, 2006) รวมถึงการให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสังคมภายนอก และมุ่งเน้นลูกค้า ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น

การรับรู้แบรนด์นายจ้าง ยังเป็นแสดงถึง การได้รับการตอบสนองข้อเสนอคุณค่าของนายจ้าง (EVP) (Figurska & Matuska, 2013; Mehta & Sharma, 2012, p. 62) เสมือนเป็นข้อสัญญาทางใจที่พนักงานคาดหวังได้จากการทำงาน ซึ่งหากพนักงานไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อเสนอคุณค่า ส่งผลให้เกิดทัศนคติทางลบต่อภาพลักษณ์องค์กร และพันธะผูกพันลดลง

ดังนั้น การได้รับประสบการณ์จากการจ้างงานหรือสถานะปัจจัยการทำงานที่ครอบคลุมด้านการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านจิตใจที่เกิดคุณค่ามากขึ้น ส่งผลกระทบต่อสถานะทางจิตใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดพันธะผูกพันสูงขึ้น

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ว่า สมมติฐานที่ 4 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน



ภาพ 26 การกำหนดสมมติฐานที่ 4

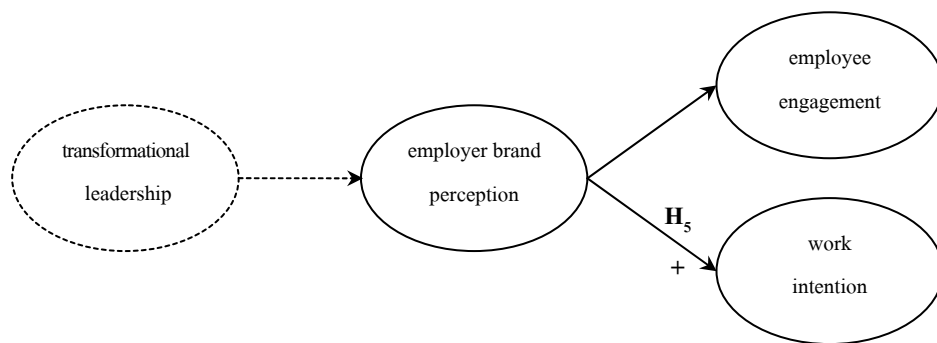
5. ความสัมพันธ์ของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง และความตั้งใจในงาน กล่าวคือ การได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความสนใจของพนักงาน และการได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ เกิดแรงจูงใจจากคุณลักษณะขององค์กรที่มีความน่าดึงดูดใจ (Singh & Jain, 2013) จึงปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป และการได้ทำงานที่มีความหลากหลาย เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความพยายามการแสดงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากขึ้น (Clifford, 2010) ซึ่งการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้งภาพลักษณ์ภายในเกี่ยวกับประสบการณ์จ้างงานและภาพลักษณ์ภายนอกองค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงถึงการรับรู้อัตลักษณ์ขององค์กรที่มีคุณค่าแตกต่างจากองค์กรอื่น ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ เชื่อถือ และไว้วางใจต่อนายจ้าง (Roongrernsuke, 2010) ส่งผลให้เกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร และต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Ellemers, Kingma, van den Burgt, & Barreto, 2011; Peterson, 2004)

พนักงานที่รับรู้ถึงคุณค่าจากการจ้างงานจะแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนภาพลักษณ์ขององค์กร โดยใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบเพื่อส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่สร้างความประทับใจแก่ลูกค้ามากที่สุด (Hassan, Zia-ur-Rehman, & Khokhar, 2016) รวมถึงการแสดงความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับองค์กรทางบวกแก่ผู้อื่นเมื่อ

มีโอกาสเป็นการสนับสนุนภาพลักษณ์ภายนอกเพื่อดึงดูดพนักงานที่เหมาะสม จากการรับรู้ภาพลักษณ์การจ้างงานที่ชัดเจนและมีเอกลักษณ์น่าดึงดูดใจ (Berthon et al., 2005; Collins & Han, 2004; Mandhanya & Shah, 2010; Roongrernsuke, 2010; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010)

ดังนั้น การได้รับผลประโยชน์จากการจ้างงานที่เกิดคุณค่าสูงขึ้น จะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงานมากขึ้น จากการเชื่อมโยงทัศนคติ ความตั้งใจ และพฤติกรรมในการทำงาน

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบและยืนยันความสัมพันธ์ได้ว่า สมมติฐานที่ 5 การรับรู้แบรนด์นายจ้าง มีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน



ภาพ 27 การกำหนดสมมติฐานที่ 5

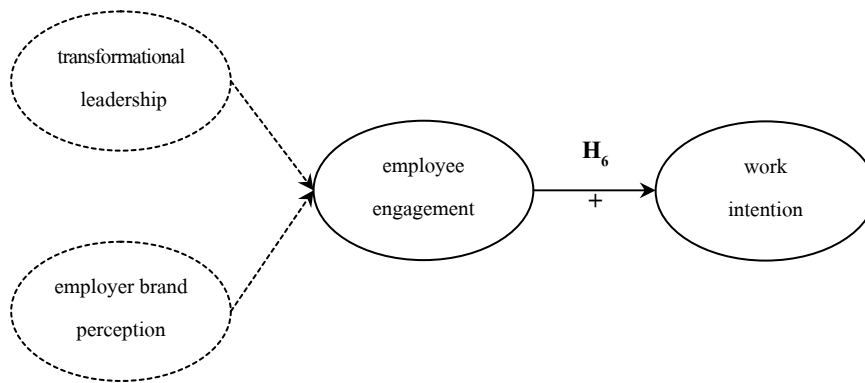
6. ความสัมพันธ์ของพันธะผูกพันของพนักงานและความตั้งใจในงาน กล่าวคือ พนักงานที่เกิดความพึงพอใจในงาน และรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะเกิดความพร้อมทางกายภายในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ (Aon Hewitt, 2004; Burke, Koyuncu, & Fiksenbaum, 2010, p. 63) จากการรับรู้ถึงความต้องการตอบสนองการได้รับผลประโยชน์หรือการสนับสนุนจากองค์กร (Rhoads & Eisenberger, 2002) ซึ่งสภาวะความตั้งใจนี้สามารถคาดการณ์ไปสู่พฤติกรรมพันธะผูกพันทางกายภาพ ได้แก่ การคงอยู่ (Aon Hewitt, 2014)

พันธะผูกพันทางอารมณ์จากการแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อองค์กรจะเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กร แสดงออกถึงความปรารถนาดีในการปกป้องภาพลักษณ์องค์กร สะท้อนถึงการเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร เช่น ความเชื่อมั่นในองค์กร บทบาทการทำงาน (Cheng, Aryee, & Lee, 2005, pp. 457-470) และการรับรู้ความยุติธรรม (Zigarmi et al., 2012, p. 28) ซึ่งสภาวะความตั้งใจนี้สามารถคาดการณ์ไปสู่พฤติกรรมพันธะผูกพันทางอารมณ์ ได้แก่ การพูด (Aon Hewitt, 2014)

พันธะผูกพันทางการรู้คิดจากความเข้าใจในคุณค่าและความสำคัญของงาน แสดงออกถึงความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สะท้อนถึงการเชื่อมโยงพันธะผูกพันต่อองค์กร ไปสู่การยกระดับผลการปฏิบัติงานในระยะยาว (Zigarmi et al., 2012, p. 28) และการเกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Harter et al., 2002; Rich, LePine, & Crawford, 2010) ซึ่งสภาวะความตั้งใจนี้สามารถคาดการณ์ไปสู่พฤติกรรมพันธะผูกพันทางการรู้คิด ได้แก่ การมุ่งมั่นพยายาม (Aon Hewitt, 2014)

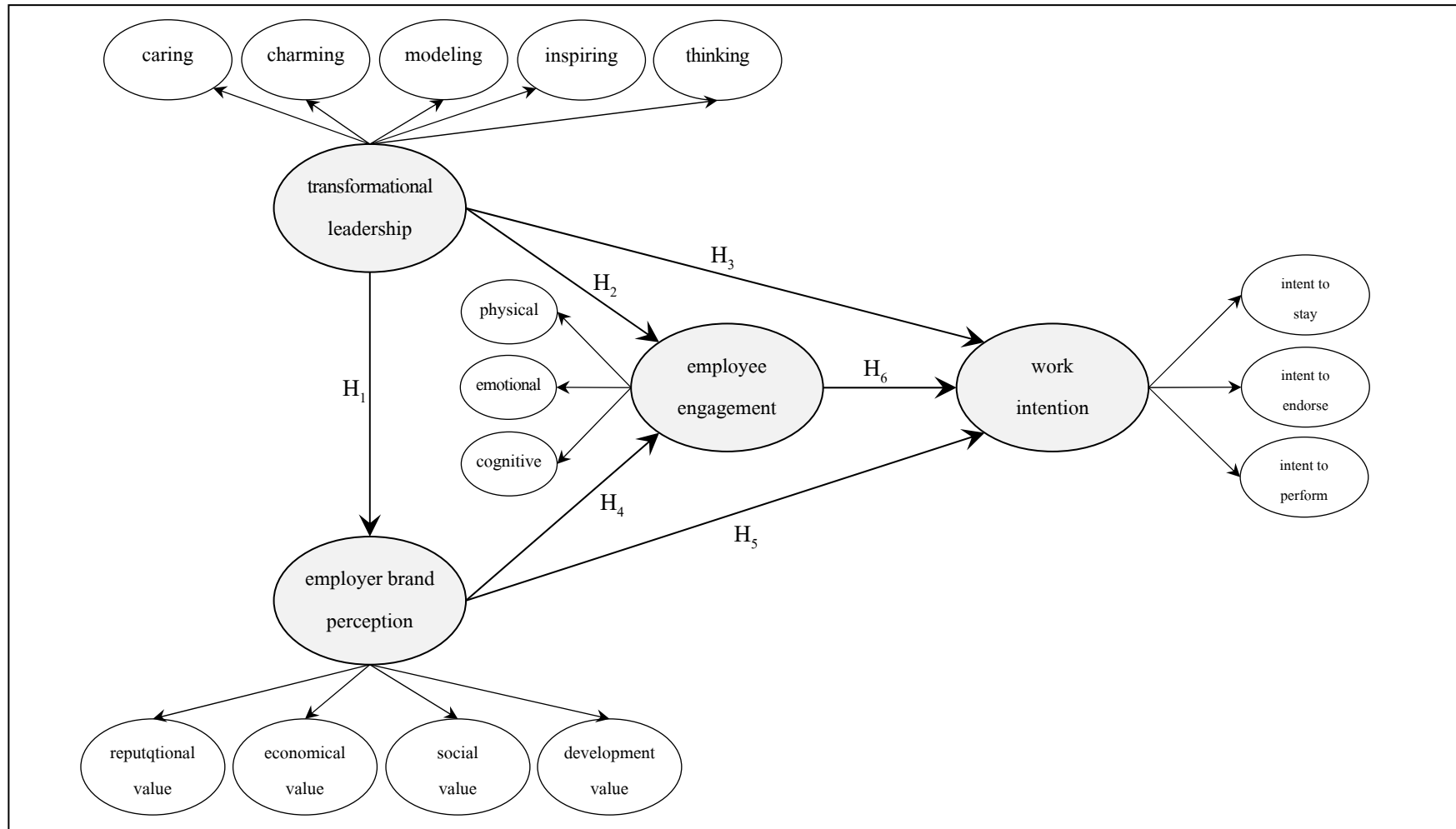
ดังนั้น เมื่อพนักงานได้ทำงานที่มีคุณค่า การมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ ทำให้เกิดพันธะผูกพันในสูงขึ้น และการมุ่งมั่นคงอยู่กับองค์กร (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Guchait & Cho, 2010) ซึ่งระดับพันธะผูกพันที่สูงขึ้นจะมีผลกระทบต่อการเกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้น (Nimon & Zigarmi, 2015; Zigarmi et al., 2012) และส่งผลให้การคาดการณ์พฤติกรรมของพนักงานแม่นยำยิ่งขึ้น (Aon Hewitt, 2015; ISR, 2004; DDI, 2004; Robinson et al., 2004)

จากที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว ได้ว่า สมมติฐานที่ 6 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน ดังแสดงในภาพ 28



ภาพ 28 การกำหนดสมมติฐานที่ 6

จากความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้
 ดังแสดงในภาพ 29



ภาพ 29 กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework)

โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

ความเป็นมาของธุรกิจโรงแรม

ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 ได้ให้ความหมายว่า “โรงแรม หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” (พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3) จากความหมายของไทยดังกล่าว คำว่า โรงแรม จึงหมายความรวมถึง สถานที่ทุกประเภทที่อาจเรียกว่า โรงแรมหรือไม่ก็ได้ เช่น เรียกว่า รีสอร์ทหรือบ้านพักตากอากาศ แต่มีการให้บริการที่พุดเกิดขึ้น เพื่อเรียกเก็บค่าตอบแทนในรูปของค่าเช่า และอาจมีการบริการอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น อาหารและเครื่องดื่ม การซักรีด ร้านสินค้าที่ระลึก เป็นต้น ให้นับว่าเป็นการประกอบการลักษณะเดียวกันกับโรงแรมได้ สำหรับการให้ความหมายของสากลได้กล่าวถึงลักษณะการให้บริการที่ชัดเจนกว่าไว้ว่า โรงแรม (Hotel) หมายถึง สถานประกอบการที่ผู้ให้บริการจัดให้มีบริการด้านที่พักอาศัย และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาหารและเครื่องดื่ม ไว้บริการแก่นักเดินทาง ที่ต้องจ่ายค่าบริการเป็นการแลกเปลี่ยน (Bhatia, 1983, p. 624)

การโรงแรมในประเทศไทย

การโรงแรมในประเทศไทย ได้เริ่มต้นขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2406 สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 ช่วงเวลานั้นประชาชนเริ่มมีการไปมาหาสู่กันมากขึ้น เมื่อชาวต่างชาติโดยเฉพาะชาวจีนเข้ามาในสยามประเทศจะใช้บริเวณศาลาวัดเป็นที่พัก ซึ่งต่อมา หม่อมราชวงศ์ไทย (หม่อมราชวงศ์กระต่าย อิศรางกูร) ได้นำแนวความคิดการสร้างโรงแรมของยุโรป เข้ามาพัฒนาในประเทศไทย จนกระทั่งมีการก่อตั้งโรงแรมขึ้นในประเทศไทย โดยหนังสือพิมพ์รายปีของหมอบรัดเลย์ (D. B. Bradley) ฉบับปี พ.ศ. 2406 ได้มีข้อความว่า ประกาศเปิดโรงแรมเป็นครั้งแรกในประเทศไทย คือ ยูเนียน โฮเตล (Union Hotel) และบอร์ดดิ้ง โฮเตล (Boarding Hotel) ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 มีการปรับปรุงการโรงแรมครั้งใหญ่ ให้โรงแรมมีความสะดวกสบายและหรูหรามากขึ้น มีการนำไฟฟ้าเข้าไปใช้ในโรงแรมเป็นครั้งแรก คือ โรงแรมโอเรียนเต็ล มีห้องอาหารภายในโรงแรมแบบเต็มระบบ ทำให้การดำเนินธุรกิจ

โรงแรมในประเทศไทยมีความรุ่งเรือง มีโรงแรมเปิดขึ้นใหม่จำนวนมาก ได้แก่ โดยในปี พ.ศ. 2413 มีการเปิดโรงแรม Falck's German, Hamburg, Marien และ Siam และในปี พ.ศ. 2414 มีการเปิดโรงแรม Carter's, Norfolk แต่อย่างไรก็ตาม โรงแรมทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นโรงแรมที่ก่อตั้งขึ้นและบริหารจัดการโดยผู้บริหารชาวต่างชาติทั้งสิ้น

จนกระทั่งปลายรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นความงดงามและบรรยากาศที่ร่มรื่นของชายฝั่งทะเลหัวหิน ซึ่งพระบรมวงศานุวงศ์หลายพระองค์ได้สร้างพระตำหนักฤดูร้อนไว้ และได้พระราชทานที่ดินให้แก่ข้าราชการปลูกสร้างบ้านพัก ทำให้มีผู้คนปรารถนาเข้ามาพักผ่อนจำนวนมาก โดยเฉพาะชาวต่างชาติที่เข้ามาพึ่งพระบรมโพธิสมภาร พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ พลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอ พระองค์เจ้าบุรฉัตรไชยากร กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ผู้บัญชาการการรถไฟ ดำเนินการสร้างที่พักตากอากาศขึ้น และให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนโรงแรมที่พักตากอากาศของต่างประเทศ ซึ่งการก่อสร้างได้แล้วเสร็จ และเปิดให้บริการเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2466 ภายใต้อัฒตยาว่า “โรงแรมรถไฟหัวหิน” เป็นโรงแรมตากอากาศริมชายหาดแห่งแรกในสยามประเทศที่มีความหรูหราที่สุดในระดับภูมิภาคเทียบได้กับโรงแรมชั้นนำในยุโรปในสมัยนั้น รูปแบบโรงแรมเป็นทรงโคโลเนียลตกแต่งด้วยไม้สักแกะสลัก มีห้องพักทั้งหมด 14 ห้อง พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น ห้องอาหาร บาร์ สนามเทนนิส และสนามกอล์ฟ จึงเป็นโรงแรมตากอากาศที่มีชื่อเสียงในหมู่นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ กล่าวได้ว่า เป็นโรงแรมต้นแบบของโรงแรมสัญชาติไทยแห่งแรก ที่สร้างขึ้นโดยคนไทย และมีผู้บริหารงานเป็นคนไทย ซึ่งปัจจุบันโรงแรมนี้ คือ ที่ตั้งของ เซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน ซึ่งเป็นเครือโรงแรมชั้นนำของไทยในปัจจุบัน

รูปแบบการดำเนินการและการจัดการโรงแรม

ระบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่มีอยู่หลากหลายในปัจจุบัน หากพิจารณาการจัดรูปแบบตามคุณลักษณะความเป็นเจ้าของ และการเป็นสมาชิกในสถาบันโรงแรม (Ownership and Affiliation) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระบบ ดังนี้ (Bhatia, 1983, p. 625)

1. ระบบอิสระ (independents system) คือ การบริหารจัดการโรงแรมที่ไม่ได้เข้าร่วมกับเป็นเครือข่ายกับโรงแรมแฟรนไชส์อื่น และเข้ารับบริหารในธุรกิจโรงแรมใด ๆ ทั้งสิ้น โดยเจ้าของเป็นผู้บริหารเองในลักษณะส่วนบุคคล หรือ คณะบุคคล หรือเป็นลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ซึ่งโรงแรมระบบนี้มีอำนาจในการบริหารงานเป็นอิสระไม่ขึ้นกับโรงแรมใด ๆ ทำให้มีความคล่องตัว แต่อาจมีข้อจำกัดในด้านความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน เป็นโรงแรมที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในเรื่องสถานที่ตั้ง การออกแบบรูปแบบการบริการ รวมถึงวิธีการจัดการทรัพย์สิน ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ๆ ชุมชน หรือเป็นรีสอร์ทตามฤดูกาล ซึ่งเป็นที่นิยมของผู้มาใช้บริการที่ต้องการความเป็นส่วนตัว

2. ระบบเครือข่าย (chain system) คือ การบริหารจัดการในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของโรงแรมทั้งที่เป็นเจ้าของเอง และการเข้ารับบริหาร มีระบบการควบคุมอยู่ภายใต้การบริหารเดียวกันจากส่วนกลาง โดยการดำเนินการของโรงแรมภายในเครือข่ายจะใช้เครื่องหมายการค้า หรือ ชื่อแบรนด์ร่วมกัน เพื่อแสดงความเป็นกลุ่มโรงแรมเดียวกัน ซึ่งการเติบโตของธุรกิจจากการขยายกิจการของกลุ่มโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ชื่อเสียงของโรงแรมเป็นที่รู้จัก จึงมุ่งเน้นการใช้ชื่อแบรนด์ในการประกอบการเดิม ที่ยังคงนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน โดยโรงแรมระบบเครือข่ายแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 การบริหารโดยบริษัทแม่ (parent company) เป็นการบริหารงานโรงแรมและรีสอร์ทในเครือข่าย เป็นของบริษัทแม่ทั้งหมด

2.2 การบริหารโดยพันธะสัญญา (management contract) เป็นการบริหารงานที่ทรัพย์สินในการจัดสร้างโรงแรมเป็นของบุคคลภายนอกบริษัทแม่ แต่ต้องการใช้ระบบการบริหารงานแบบเครือข่าย

2.3 การบริหารแบบแฟรนไชส์ (franchise groups) เป็นการบริหารงานโดยเจ้าของแฟรนไชส์ เป็นผู้วางระบบการบริหารจัดการ การจัดการหน้าที่บุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ ในพัฒนาองค์การ รูปแบบการตกแต่งโรงแรม รวมถึงการวางระบบงานบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งสิทธิและอำนาจของเจ้าของธุรกิจโรงแรมในระบบแฟรนไชส์ มีสิทธิ ขึ้นอยู่กับข้อสัญญาที่ระบุไว้กับระบบแฟรนไชส์

โครงสร้างงานโรงแรม

โดยทั่วไปโรงแรมแบ่งสายงานในองค์การตามลักษณะของงาน (job functions) ดังนี้ (Bhatia, 1983, pp. 626-627)

1. ฝ่ายบริการห้องพัก (rooms/resident) เป็นการควบคุมดูแลกิจการด้านให้บริการห้องพัก แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ แผนกบริการส่วนหน้า (front office) ดูแลการต้อนรับ และการให้บริการต่าง ๆ แก่แขกที่เข้าพัก และแผนกแม่บ้าน (housekeeping) ดูแลด้านการจัดเตรียมห้องพัก ทำความสะอาดห้องพักแขก
2. ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม (food & beverage) เป็นการควบคุมดูแลกิจการด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก คือ แผนกครัว (kitchen) บริการด้านการจัดเตรียม ประกอบอาหาร แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม (food & beverage services) ดูแลในด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ลูกค้าตามจุดต่าง ๆ และแผนก จัดเลี้ยง (banquet & outside catering) ดูแลในด้านงานจัดเลี้ยง และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่จัดขึ้นภายในและภายนอกโรงแรม
3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นการควบคุมดูแลกิจการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ แผนกฝึกอบรม (training) ดูแลเรื่องของการฝึกอบรม พัฒนาทักษะบุคลากร และแผนกบุคคล (personnel) ดูแลเรื่องบุคลากรในองค์การ เงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ
4. ฝ่ายควบคุม (controller) เป็นการดูแลกิจการด้าน การเงิน การบัญชีขององค์การ แบ่งเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่ แผนกการเงิน (financial) ดูแลด้านการเงิน ควบคุมการรับจ่ายเงินของโรงแรม แผนกบัญชี (accounting) ดูแลเรื่องบัญชีต่าง ๆ ภายในโรงแรม และจัดทำรายงานให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ แผนกจัดหาหรือจัดซื้อจัดจ้าง (procurement) ดูแลเรื่องการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตและการให้บริการต่าง ๆ ให้แก่โรงแรม และแผนกคลัง (inventory) ดูแลเรื่องคลังสินค้าวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยในการผลิต การให้บริการลูกค้า และการดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นส่วนกลาง
5. ฝ่ายการตลาดและการขาย (sales & marketing) เป็นการดูแลกิจการด้านการตลาดและการขายเพื่อหารายได้ให้แก่โรงแรม แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ แผนกการตลาด (marketing) ดูแลเรื่องการบริหารเคลื่อนกลยุทธ์การตลาดในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนการตลาดของโรงแรม แผนการขาย (sales) ดูแลเรื่องการขายหารายได้ให้แก่โรงแรมตามเป้าหมายที่กำหนด ดูแลและรักษาลูกค้าของโรงแรม

6. ฝ่ายวิศวกรรมและบำรุงรักษา (engineer & maintenance) ดูแลงานด้านวิศวกรรมบำรุงรักษาอาคาร และสถานที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ แผนกวิศวกรรม (engineer) ดูแลงานด้านวิศวกรรมของระบบต่าง ๆ ที่ใช้งานอยู่ภายในโรงแรม แผนกซ่อมบำรุง (maintenance) ดูแลงานซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในโรงแรม ให้อยู่ในสภาพดีที่พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา

โรงแรมสัญญาชาติไทย

เนื่องจากที่ผ่านมายังไม่พบการให้คำจำกัดความของโรงแรมเครือข่ายสัญญาชาติไทยไว้เฉพาะอย่างชัดเจน การวิจัยนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของเครือโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยในปัจจุบัน จำนวน 5 เครือ ได้แก่ เครือเซ็นทารา เครือดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล เครือไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เครือ ดิ เอราวัณ และเครืออนิกซ์ เพื่อให้ความหมาย และกำหนดตัวชี้วัดคุณลักษณะของเครือข่ายโรงแรมสัญญาชาติไทยโดยแสดงข้อมูลของแต่ละเครือข่ายโรงแรมโดยสังเขป ไว้ดังนี้ (กรุงเทพมหานคร, 2560)

เครือเซ็นทารา โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา (Centara Hotels and Resorts--CHR) เป็นเครือโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยก่อตั้งขึ้น ในปี พ.ศ. 2523 ภายใต้การบริหารงานของบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) โดยการบริหารงานของ คุณสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการ ด้วยวิสัยทัศน์ของ CHR คือ เราจะมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมของไทยที่ใหญ่ที่สุดในระดับสากล ในฐานะที่เป็นบริษัทบริหารและการจัดการโรงแรมสัญญาชาติไทย ที่ให้บริการและบริหารโรงแรมและรีสอร์ททั้งในระดับดีลักซ์ และเฟิร์สคลาสมাত্রฐานระดับโลก มีโรงแรมและรีสอร์ทภายใต้การบริหารของแบรนด์ ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น 57 แห่งทั่วโลก ทั้งในจังหวัดต่าง ๆ ภายในประเทศไทย จำนวน 38 แห่ง และต่างประเทศ จำนวน 19 แห่ง เป็นการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมภายใต้ 6 เครื่องหมายการค้าที่มีความหลากหลายและแตกต่าง เพื่อตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่มทุกวัย ประกอบด้วย เซ็นทารา แกรนด์ (Centara Grand Hotels and Resorts) เซ็นทารา (Centara Hotels and Resorts), เซ็นทารา แกรนด์ เรสซิเดนซ์ แอนด์ สวีท (Centara Residence and Suites), เซ็นทารา บูติก คอลเลคชั่น (Centara Boutique Collection), เซ็นทารา บาย เซ็นทารา (Centra by Centara) และ โคซี่ (COSI) นอกจากนี้ยังมี สปาเซ็นวารี (Spa Cenvaree) และเซนส์ บายสปา เซ็นวารี (Cense by Cenvaree) เป็นแบรนด์การให้บริการสปาไทยด้วย (โรงแรมเซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ท, 2559)



ภาพ 30 แบรนด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือเซ็นทาราในประเทศไทย

เครือดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล หรือ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (DUSIT INTERNATIONAL) ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2492 ในชื่อว่า โรงแรม ปรีณเชต ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุง โดยท่านผู้หญิงชนัตถ์ปิยะอุย ประธานกิตติมศักดิ์ เป็นผู้ก่อตั้งความสำเร็จในการดำเนินกิจการ โรงแรมปรีณเชต ในครั้งนั้นได้สร้างสรรค์เครือโรงแรมชั้นนำสัญชาติไทยขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2513 ได้สร้างโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโรงแรมหรูหรา ตั้งอยู่ใจกลางเมืองกรุงเทพฯ เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย เป็นโรงแรมชั้นนำระดับแนวหน้าที่ยังคงรักษามาตรฐานคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ได้กลายเป็นโรงแรมต้นแบบที่สำคัญของเครือ ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล โดยปัจจุบัน ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นผู้นำด้านบริหารธุรกิจโรงแรม และรับบริหาร โรงแรม ภายใต้การบริหารงาน

ของ คุณอาสา สารสิน ประธานกรรมการ ด้วยวิสัยทัศน์ของดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล คือ ภูมิใจในความเป็นไทย มอบบริการจากใจอันงดงาม สร้างความประทับใจทั่วโลก

ปัจจุบันดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล ได้บริหารโรงแรมและรีสอร์ททั้งในประเทศ และต่างประเทศรวม 27 แห่ง เป็นการดำเนินธุรกิจโรงแรมภายใต้ 5 เครื่องหมายการค้าที่มีเอกลักษณ์แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า แต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ดุสิตธานี (Dusit hotels and resorts), ดุสิตเดวาราณา (Dusit devarana hotels and resorts), ดุสิตดีทู (Dusitd2 hotels and resorts), ดุสิตพริ้นเซส (Dusit princess hotels and resorts) และดุสิตเรสซิเดนซ์ (Dusit residence) ทั้งนี้ เป็นโรงแรมภายใต้สัญญาการให้ใช้ชื่อเครื่องหมายการค้า ของ บมจ. ดุสิตธานี และ บมจ. ดุสิตไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ และนอกจากนี้ยังดำเนินธุรกิจเทวารัณย์ สปา และการศึกษาด้วย (ดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล, 2560)



ภาพ 31 แบนด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนลในประเทศไทย

เครือไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (Minor International Public Company Limited--MINT) เป็นเจ้าของผู้ประกอบการ และผู้ลงทุนในธุรกิจโรงแรมที่มีโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย ภายใต้การบริหารของคุณวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานกรรมการ ด้วยวิสัยทัศน์ของ MINT คือ การเป็นผู้นำในธุรกิจเพื่อการพักผ่อน ร้านอาหาร และสินค้าไลฟ์สไตล์ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจ 100% ให้กับลูกค้า พนักงาน

ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ซึ่งปัจจุบันมีโรงแรมและเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 156 แห่ง รวมกว่า 20,000 ห้อง ซึ่งปัจจุบัน MINT เป็นเจ้าของโรงแรมรีสอร์ท และสปาในประเทศไทย ภายใต้ชื่อกลุ่มเครื่องหมายการค้าเดียวกัน ได้แก่ อนันตรา (A), อวานี (AVANI), โอ๊คส์ (OAKs), ทีโวลี และแบรนด์อื่น ๆ ได้แก่ โฟร์ซีซั่นส์ (FOUR SEASONS), เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต (JW MARRIOTT PHUKET) และเซนต์ รีจิส (ST REGIS BANGKOK) (Minor Hotels, 2018)



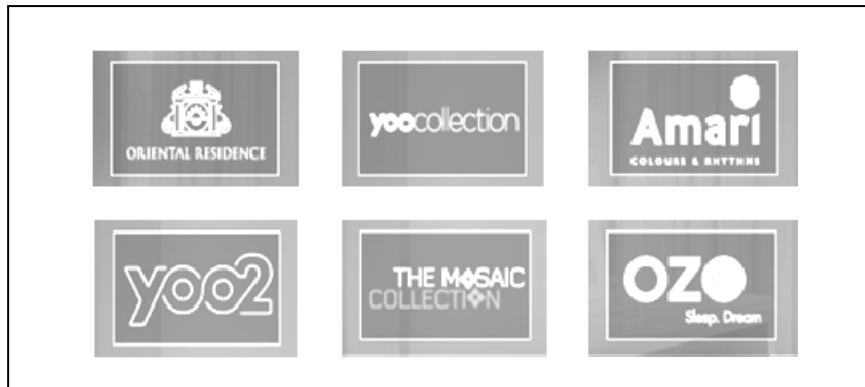
ภาพ 32 แบรนด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ในประเทศไทย

เครือ ดิ เอราวัณ บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด มหาชน (The Erawan Group) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2525 ตั้งอยู่ที่ กรุงเทพฯ เป็นผู้นำธุรกิจการพัฒนาและการลงทุนโรงแรมและรีสอร์ทของประเทศไทย ภายใต้การบริหารของ คุณกมลวรรณ วิบุลากร กรรมการผู้จัดการใหญ่ ด้วยวิสัยทัศน์ของ ดิ เอราวัณ คือ เป็นผู้นำธุรกิจการพัฒนาและลงทุนในโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและอาเซียน โดย ดิ เอราวัณ มีเครือข่ายโรงแรมและรีสอร์ทในระดับราคาที่หลากหลาย ตั้งแต่ระดับ 5 ดาว (luxury) ไปจนถึงระดับกลาง (midscale) ระดับขึ้นประหยัด (economy) และระดับประหยัด (budget) ครอบคลุมแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ และเมืองสำคัญทั่วประเทศไทย ปัจจุบันเป็นผู้นำการลงทุนในโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและอาเซียน เป็นเจ้าของโรงแรม 52 โรงแรม 7,328 ห้อง เป็นพันธมิตรกับ 5 โรงแรม ระดับโลก เป็นผู้บริหารโรงแรมภายใต้ 9 เครื่องหมายการค้าที่บริหารโดยผู้บริหารโรงแรมชั้นนำของโลก ได้แก่ ไฮแอท, แมริออท, แอคคอร์, ไอสเทท, สตาร์วูด และแบรนด์ฮิลตันซึ่งบริษัทเป็นผู้บริหารเอง (ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท, 2560)



ภาพ 33 แแบรนด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือ ดิ เอราวัณ ในประเทศไทย

เครือออนิกซ์ ออนิกซ์ โฮสพิทาลิตี้ กรุ๊ป (ONYX hospitality group) ก่อตั้งในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2508 ในนามของ สยาม ลอร์ด กรุ๊ป ซึ่งต่อมา ในปี พ.ศ. 2535 ได้พัฒนาไปสู่โรงแรม และรีสอร์ทในเครืออมารี โดยเป็นผู้บริหารจัดการแบรนด์โรงแรม รีสอร์ท และเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ สัญชาติไทย และเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการบริหารจัดการธุรกิจบริการในภูมิภาคเอเชีย ภายใต้การบริหารของคุณปิเตอร์ เฮนลีย์ ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ด้วยหลักสำคัญในการบริหารของออนิกซ์ คือ การมุ่งความสำเร็จของทุกโรงแรม ด้วยการมุ่งมั่น ชื่อเสียง กำไร และคุณค่า ปัจจุบันดำเนินการบริหารโรงแรมในประเทศไทยภายใต้เครื่องหมายการค้าที่หลากหลาย เพื่อนำเสนอระดับคุณภาพการบริการ และรูปแบบเฉพาะในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้ ประกอบด้วย อมารี, โอโซ, ซามา, YOO Collection, Yoo2 และ เดอะ โมเสค คอลเลคชั่น นอกจากนี้ยังดำเนินสปา ภายใต้เครื่องหมาย บริษัทสปา ด้วย (Our Philosophy, 2017)



ภาพ 34 แบนด์โรงแรมและรีสอร์ทภายในเครือออนิกซ์ในประเทศไทย

จากข้อมูลเครือโรงแรมไทยดังกล่าว การวิจัยนี้ได้ให้ความหมายของโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยไว้ว่า โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย (Thai chain hotels) คือ กลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทไทย ที่ดำเนินการจดทะเบียนโดยบริษัทของคนไทย มีการควบคุมการบริหารงานทั้งหมดขึ้นอยู่กับส่วนกลางภายใต้ชื่อกลุ่มแบรนด์เดียวกัน โดยมุ่งเน้นการมอบบริการรูปแบบไทยที่เป็นเอกลักษณ์ของทุกโรงแรม

โดยสามารถกำหนดองค์ประกอบเพื่อบ่งชี้คุณลักษณะของเครือข่ายโรงแรมสัญชาติไทยในการวิจัยนี้ไว้ 6 ประการ ดังนี้ (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

การวิเคราะห์คุณลักษณะของเครือข่ายโรงแรมสัญชาติไทย

Thai chain hotels	characteristics of Thai chain hotels					
	owner	manage	vision	brand management	service culture	inter chain
Centara Hotels and Resorts	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dusit Thani Group	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Minor International		✓		✓		✓
The Erawan Group	✓	✓				
ONYX hospitality group		✓				✓

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

1. ความเป็นเจ้าของ (owner) คือ การดำเนินการจดทะเบียนก่อตั้งโดยบริษัทของคนไทย เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในแบรนด์ และมีการบริหารงานโดยผู้บริหารคนไทย
2. การบริหารจัดการ (manage) คือ การมีรูปแบบการดำเนินงานระบบการเข้ารับบริการโรงแรมและรีสอร์ท โดยการจัดการระบบงานขึ้นอยู่กับส่วนกลางของบริษัทแม่
3. วิสัยทัศน์ (vision) คือ การมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือทั้งหมด ที่ยึดมั่นการรักษาวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีของไทย
4. การบริหารจัดการแบรนด์ (brand management) คือ การใช้ชื่อโรงแรมและรีสอร์ทในเครือทั้งหมด ภายใต้เครื่องหมายการค้าหรือกลุ่มแบรนด์เดียวกัน เพื่อแสดงความเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทเดียวกันอย่างชัดเจน
5. วัฒนธรรมการบริการ (service culture) คือ การมอบการบริการของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือทั้งหมด ที่คงเอกลักษณ์ไว้ซึ่งการบริการรูปแบบไทย
6. ระบบเครือข่ายระหว่างประเทศ (inter chain) คือ การขยายกิจการเข้าไปก่อตั้งโรงแรมและรีสอร์ทไทยในต่างประเทศ ที่ยังคงไว้ด้วย 5 องค์ประกอบข้างต้น

โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา กรณีศึกษาในการวิจัยนี้ เป็นกลุ่มโรงแรมที่มีคุณลักษณะของเครือข่ายโรงแรมสัญชาติไทยทั้ง 6 ประการ (ดูตาราง 5) โดยในปี พ.ศ. 2559 และ 2560 แบรนด์เซ็นทารา ได้รับการจัดอันดับเป็นแบรนด์องค์กรไทยในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมบริการประเภทการท่องเที่ยวและสันทนาการ ที่มีมูลค่าแบรนด์องค์กร (Corporate Brand Success Valuation--CBS) สูงสุด รางวัลแบรนด์โรงแรมยอดเยี่ยมในเอเชีย ประจำปี 2560 รางวัล Ctrip พันธมิตรทางธุรกิจ 2017 รวมถึงรางวัลอื่น ๆ อีกจำนวนมาก ที่แสดงถึงการได้รับการยอมรับในระดับสากลให้เป็นเครือข่ายโรงแรมชั้นนำของประเทศไทย

เครือเซ็นทารา เป็นกลุ่มโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยทุ่มเทกับการบริการที่ดีเลิศ ในฐานะที่เป็นบริษัทบริหารและการจัดการโรงแรมสัญชาติไทย จึงให้ความสำคัญกับการต้อนรับแบบไทยที่อบอุ่น ด้วยวิสัยทัศน์ คือ เราจะมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรม

ของไทยที่ใหญ่ที่สุดในระดับสากล และพันธกิจ คือ เราจะมุ่งมั่นในการมอบบริการที่เป็นเลิศ บนพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพ และความอบอุ่นจากทุก ๆ คนในเซ็นทารา ด้วยมาตรฐานการบริการในระดับสากล และแฝงไว้ด้วยความอบอุ่นและเป็นกันเอง อย่างครอบครัวไทย เพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้กับแขกทุกท่าน และบรรลุผลประกอบการที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด

ความเป็นมาของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ได้รับพระมหากรุณาธิคุณ พระราชทาน ตราตั้ง “ครุฑพ่าห์” ให้เป็นบริษัทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นับเป็นธุรกิจโรงแรม แห่งแรกที่ได้รับพระราชทานตราตั้งอันมีเกียรติยิ่งนี้ โดยโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา เป็นเครือโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยก่อตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2523 โดยกลุ่ม จีราธิวัฒน์ ภายใต้การบริหารงานของบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2526 บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มค้าปลีกชั้นนำของประเทศไทยได้ก่อตั้ง บริษัท เซ็นทรัลโฮเทลแอนด์รีสอร์ท และได้เปิดตัวโรงแรม แห่งแรกซึ่งเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวพร้อมกับศูนย์การประชุมแห่งที่ตั้งอยู่ในเขตชานเมือง ด้านเหนือของกรุงเทพฯ เซ็นทาราแกรนด์แอทเซ็นทรัลลาดพร้าวกรุงเทพ ถือเป็นหนึ่ง ในโรงแรมชั้นนำของกรุงเทพฯ สำหรับโรงแรม MICE ต่อมา มีการซื้อกิจการเซ็นทารา-แกรนด์ปรีซิโอรท์แอนด์วิลล่าหัวหิน ซึ่งเป็นรีสอร์ทสไตล์โคโลเนียลทั้งดงและเปิด ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2535 ในชื่อของโรงแรมรถไฟ โรงแรมคลาสสิกแห่งตะวันออกไกล โรงแรมระดับห้าดาวแห่งที่สาม คือ รีสอร์ทในสมุย ซึ่งเปิดให้บริการในปี พ.ศ. 2536

การสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของบริษัท ในเดือนมิถุนายนปี พ.ศ. 2550 ได้เปลี่ยนชื่อ เป็นเซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ท หลังจากการเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศไทยเซ็นทารา จึงขยายตัว และเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเซ็นทารานั้นขยายในภูมิภาคมหาสมุทรอินเดีย และภูมิภาคอาเซียน จีน และตะวันออกกลาง ขณะที่ยังคงขยายโรงแรมในประเทศไทย ปัจจุบันมีโรงแรมทั้งหมด 67 แห่ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดย 37 แห่งเปิดให้บริการแล้ว และ 30 โครงการกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาอยู่ โรงแรมที่เปิดบริการแล้ว มีในประเทศไทย เวียดนาม ศรีลังกา โอมาน และมัลดีฟส์ โดยยังพัฒนาโรงแรมและ

รีสอร์ทในตลาดเหล่านี้รวมทั้งตลาดใหม่ ๆ ที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ลาว อินโดนีเซีย โอมาน กาตาร์ ยูเออี ประเทศจีน กิวบา และตุรกี โดยปัจจุบัน เครือเซ็นทาราได้ดำเนินกลยุทธ์ การพัฒนาธุรกิจในแนวทาง เรียกว่า “Asset Light” โดยการรับบริหารจัดการโรงแรมและ รีสอร์ททั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งยังคงลงทุนในธุรกิจโรงแรมของตัวเองควบคู่ กันไปด้วย

ธุรกิจเครือเซ็นทารา

ปัจจุบัน ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ประกอบด้วย 6 แบรินด์ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท สปา 2 แบรินด์ ได้แก่ (บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน), 2560)

1. แบรินด์เซ็นทาราแกรนด์ ไฮเทล แอนด์ รีสอร์ท เป็นโรงแรมและรีสอร์ทระดับ 5 ดาว ที่ได้รับการออกแบบอย่างโดดเด่น โรงแรมทุกแห่งตั้งอยู่บนทำเลที่สะดวกใจกลางเมือง หรือบนชายหาดส่วนตัวของแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ เพียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างครบครันและการบริการที่ได้มาตรฐานสูงสุด ทั้งห้องพัก ห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา สปาเซ็นารี สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย คิด้คลับ และกิจกรรม สันทนาการต่าง ๆ
2. แบรินด์เซ็นทาราไฮเทลแอนด์รีสอร์ท เป็นโรงแรมและรีสอร์ทมาตรฐานระดับ 4 ดาว ทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง ชายหาด หรือเกาะที่มีชื่อเสียงตามแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และการบริการที่เป็นเลิศ
3. แบรินด์เซ็นทาราเรสซิเดนซ์ แอนด์ สวิต เป็นที่พักที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้าพัก ระยะยาว มีห้องพักกว้างขวาง และความสะดวกสบาย พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ครบครัน
4. แบรินด์เซ็นทาราบูติกคอลเลกชัน เป็นแบรินด์ที่นำเสนอความแตกต่างด้วย ดีไซน์ที่โดดเด่นมีเอกลักษณ์ เพื่อตอบสนองความเป็นส่วนตัวของแขกผู้เข้าพัก พร้อม ด้วยคุณภาพการบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเติมเต็มทุกความสุขในวันพักผ่อน

5. แบรินค้เช้นทรา บาเย เช้นทรา โฮเทล แอนค้รีสอร์ท เป็นแบรินค้โรงแรมและรีสอร์ททราคาประหยค้ในท้เลที่สะควกสบาย บริการแบบอบอูนและเป็นก้นเอง พร้อมล้งอำนวยความสะดวกที่ไค้รับการออกแบบมาเพือตอบสนองความค้องการของผู้เข้าพักไค้เป็นอย่างดี

6. แบรินค้โคซี่โฮเทล แบรินค้ล้สุดในเครือเช้นทรา น้เสนอโรงแรมไลฟ์สไตล์ทราคาประหยค้สำหรับนักเดินทางที่ไ้ประสบการณ์ในการพักผอนสุดสบายและพร้อมท้เลที่ค้ั้งที่สะควกสำหรับนักเดินทาง

ส่วแบรินค้สปาเช้นวาริ และเซนส์ บาเย สปาเช้นวาริ เป็นแบรินค้การไ้บริการสปาแบบไทย การบ้บค้ด้วยประเพณีการรักษาโดยธรรมชาติของไทย และรวมถึงประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงไค้อื่น ๆ สปาเช้นวาริและเซนส์บาเยสปาเช้นวาริ ภูมิไ้จ้เสนอการบ้บค้ตามมาตรฐานสูงสค้โดยนักบ้บค้ที่ไ้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี นักกายภาพบ้บค้เทคนิคการบริการแขกและสปาทริทเมนท้กว่า 40 รูปแบบไ้ผู้เข้าไ้บริการไค้เลือกสรร

เครือเช้นทรา มีโรงแรมและรีสอร์ท ครอบคลุ่ 5 ภูมิภาคของประเทศไทย จ้ำนวน 33 โรงแรม โดยแบ่งตามรูปแบบการบริหารออกเป็น 2 รูปแบบ ไค้แก่ โรงแรมและรีสอร์ทที่เช้นทราเป็นเจ้าของเอง จ้ำนวน 14 โรงแรม และโรงแรมและรีสอร์ทที่เช้นทราเข้ารับบริหาร จ้ำนวน 19 โรงแรม มีพนักงานท้ั้งล้้น จ้ำนวน 7,514 คน โดยเป็นบุคลากรระดับบริหาร จ้ำนวน 6,348 คน และระดับพนักงาน 1,166 คน (คูตาราง 6)

ตาราง 6

จ้ำนวนพนักงานของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเช้นทราในประเทศไทย

no.	management system	Hotels and Resorts Owned by CHR	region	number of employees	
				top manager	operation
1	Owned	Centara Hotels & Resorts (Corporate Office)	central	175	139
2		Centara Villas Phuket	southern	12	78
3		Centara Kata Resort Phuket	southern	14	105
4		Centara Grand Beach Resort Samui	southern	56	305

ตาราง 6 (ต่อ)

no.	management system	Hotels and Resorts Owned by CHR	region	number of employees	
				top manager	operation
5	Owned	Centara Villas Samui	southern	15	96
6		Centara Mae Sot Hill Resort	northern	13	60
7		Centara Hotel Hat Yai	southern	20	191
8		Centara Grand Mirage Beach Resort Pattaya	eastern	79	597
9		Centara Grand Beach Resort Phuket	southern	54	381
10		Centara Karon Resort Phuket	southern	41	248
11		Centara Grand Beach Resort & Villas Krabi	southern	36	383
12		Centara Grand at Central Plaza Ladprao Bangkok	central	86	662
13		Centara Grand & Bangkok Convention Centre at CentralWorld	central	100	693
14		Centara Grand Beach Resort & Villas Hua Hin	western	69	376
15		Centra Coconut Beach Resort Samui	northern	6	45
16		Centara Q Resort Rayong	eastern	10	35
17		Centara Grand Phratamnak Pattaya	eastern	27	60
18		Centara Blue Marine Resort & Spa Phuket	southern	23	160
19		Centra Avenue Hotel Pattaya	eastern	3	21
20	Managed	Centra Maris Resort Jomtien	eastern	26	101
21		Centra Central Station Hotel Bangkok	central	30	86
22		Centara Grand West Sands Resort & Villas Phuket	central	53	435
23		Khum Phaya Resort & Spa, Centara Boutique Collection	northern	22	108
24		Centara Hotel & Convention Centre Udon Thani	northeastern	26	145

ตาราง 6 (ต่อ)

no.	management system	Hotels and Resorts Owned by CHR	region	number of employees	
				top manager	operation
25		Centara Watergate Pavillion Hotel			
		Bangkok	central	34	187
26		Centara Pattaya Hotel	eastern	20	82
27		Centara Anda Dhevi Resort & Spa Krabi	southern	18	86
28		Centara Koh Chang Tropicana Resort	eastern	18	138
29		Centara Chaaan Talay Resort & Villas Trat	eastern	8	34
30	Managed	Centara Nova Hotel & Spa Pattaya	eastern	4	30
31		Centra Government Complex Hotel			
		& Convention Centre Chaeng Watthana	central	35	119
32		Centara Seaview Resort Khao Lak	southern	30	145
33		Waterfront Suites Phuket by Centara	southern	3	17
จำนวนพนักงานทั้งสิ้น			7,514	1,166	6,348

ที่มา. จาก *Cioirate Office of Humen Resiyrces Centara Hotels & Resorts*, โดย โรงแรม
เซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ท, 2559, ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2560, จาก <http://www.google.co.th/search?q=Turnover+report-summary>

ภาพรวมธุรกิจโรงแรม

ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของปี พ.ศ. 2560 เป็นไปในทิศทางที่ดีนับตั้งแต่ต้นปี
เนื่องจากเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวชัดเจนขึ้น ขณะที่เศรษฐกิจภายในประเทศเองก็ปรับตัวดีขึ้น
เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวซึ่งฟื้นตัวได้รวดเร็วและ
ขยายตัวอย่างต่อเนื่องไปจนกระทั่งสิ้นปี สะท้อนให้เห็นจากตัวเลขนักท่องเที่ยวต่างชาติ
ที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ คือ ประมาณ 35.4 ล้านคน
เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.77 สร้างรายได้จากการท่องเที่ยวมากกว่า 1.8 ล้านล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น
ร้อยละ 11.66 เมื่อเทียบกับ ปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมาขณะเดียวกันตัวเลขจากการท่องเที่ยว
ภายในประเทศก็เพิ่มขึ้นกว่า ร้อยละ 5.4 หรือประมาณ 0.93 ล้านล้านบาท ส่งผลให้
ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวรวมทั้งสิ้น ประมาณ 2.75 ล้านล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น
ร้อยละ 9.5 โดยประมาณ ทั้งนี้ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อ

การเติบโตของภาคการท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2560 ไว้ว่า นอกจากการเติบโตของเศรษฐกิจโลกแล้ว ยังเกิดจากการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวจากจีนและรัสเซีย การขยายตัวของนักท่องเที่ยวอินเดียจากการเปิดเส้นทางการบินใหม่ในหลายเมือง การขยายตัวของนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นและเกาหลีจากความขัดแย้งในคาบสมุทรเกาหลี และการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ประกาศปลดธงแดงด้านการบินให้กับประเทศไทย

เมื่อพิจารณารายงานผลประกอบการ ผลการดำเนินงานที่สำคัญในปี พ.ศ. 2560 สามารถสรุปได้ว่า เป็นปีที่บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเอง และที่อยู่ภายใต้สัญญาบริหารทั้งสิ้น 58 แห่ง รวมจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 11,891 ห้องดำเนินงานภายใต้โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ซึ่งบริษัทมีรายได้จากธุรกิจโรงแรม 9,357.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.5 เมื่อเทียบกับรายได้ในปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นกำไรสุทธิร้อยละ 13.7 โดยผลประกอบการของโรงแรมที่บริษัทลงทุน จำนวนทั้งสิ้น 21 แห่ง (เปิดให้บริการแล้ว 16 แห่ง) มีรายได้รวม 8,921.8 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.03 จากปีที่ผ่านมา ส่วนรายได้จากการบริหารโรงแรม 228 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.06 โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการโดยทั่วไป ได้แก่ จำนวนนักท่องเที่ยว การแข่งขันในอุตสาหกรรม ต้นทุนการบริหารสถานะเศรษฐกิจในประเทศที่เป็นตลาดหลัก มาตรการสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศที่เป็นคู่แข่ง และปัจจัยเฉพาะตำแหน่งที่ตั้งของแต่ละโรงแรม

ปี พ.ศ. 2560 เป็นที่โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารายังคงขยายธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบัน เซ็นทารา มีโรงแรมและรีสอร์ทในเครือทั้งสิ้น 58 แห่งใน 12 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม อินโดนีเซีย ลาว กัมพูชา ศรีลังกา มัลดีฟส์ จีน กาตาร์ โอมาน สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และคิวบา โรงแรมและรีสอร์ทในเครือทั้ง 58 แห่งนั้น แบ่งเป็นโรงแรมที่อยู่ภายใต้สัญญาบริหารจัดการ 37 แห่ง และเป็นโรงแรมที่เซ็นทารา ลงทุนเอง 21 แห่ง สำหรับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจธุรกิจโรงแรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์การเติบโตของธุรกิจในระยะ 5 ปี เพื่อให้โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ก้าวไปสู่บทบาทที่โดดเด่นในระดับภูมิภาค ภายใต้กรอบการดำเนินธุรกิจ ดังนี้ (บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน), 2560)

1. พัฒนาธุรกิจในตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มหาสมุทรอินเดีย และตะวันออกกลาง และขยายตลาดไปสู่เอเชียตะวันออก แอฟริกา และทะเลแคริบเบียน
2. ขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ นอกเหนือจากโรงแรมและรีสอร์ท เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมด้านธุรกิจบริการ
3. พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับกระบวนการดำเนินงานในการบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากรเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

การดำเนินงานของเซ็นทารา ให้เกิดความยั่งยืน ได้ให้ความสำคัญต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียครอบคลุมทุกกลุ่ม ซึ่งในด้านการจัดการพนักงาน ได้มีการรอบการดำเนินงาน เพื่อสร้างบุคลากรมืออาชีพเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ด้วยกระบวนการพัฒนาความยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาความรู้และฝึกอบรมเพื่อยกระดับบุคลากรให้มีความสามารถเพื่อความก้าวหน้า ในอาชีพ การดูแล ใส่ใจพนักงานเหมือนคนในครอบครัว เพื่อสร้างความภักดีต่อองค์กร ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

การสรรหาบุคลากร

1. เปิดโอกาสให้ทุกเชื้อชาติสามารถเข้ามาเป็นพนักงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ และคุณวุฒิที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ
2. เปิดโอกาสให้กับพนักงานในองค์กร สามารถหมุนเวียน หรือโอนย้ายไปปฏิบัติงานในพื้นที่ต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มโอกาสด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
3. ให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน ในเรื่องของความเสมอภาค สักดิ์และสิทธิ์ในการได้รับการปฏิบัติต่อมนุษย์อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ ศาสนาและความเชื่อ และมีนโยบายชัดเจนในการไม่จ้างงานบุคคลที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี เข้าทำงาน

4. พนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับการปฐมนิเทศ เพื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งข้อกำหนด สวัสดิการต่าง ๆ ก่อนเริ่มทำงาน

นโยบายการสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

บริษัทได้กำหนดสวัสดิการและผลตอบแทนต่างๆ อย่างเหมาะสมตามที่กฎหมายกำหนด อันได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม ประกันสุขภาพ กองทุนเงินทดแทน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เครื่องแบบพนักงาน ห้องอาหารพนักงาน ห้องแพทย์ ในกรณีที่พนักงานเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุเล็กน้อย ในขณะที่ปฏิบัติงาน พร้อมส่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน อีกทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรในปี 2560 อยู่ในระดับ ร้อยละ 91.69

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เช่น ทาร่า ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า จึงมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และความก้าวหน้าของพนักงานในส่วนของธุรกิจโรงแรม มีการจัดอบรมความรู้เพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานทั้งหมด 370 หลักสูตร โดยแบ่งประเภทของการอบรมดังนี้ (โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน), 2560)

1. หลักสูตรผู้บริหารและผู้นำ (Management & Leadership) ร้อยละ 20
2. หลักสูตรภาคบังคับ (Compulsory) ร้อยละ 10
3. หลักสูตรทางเลือก (Selective) ร้อยละ 10
4. หลักสูตรเฉพาะทางในการทำงาน (Functional) ร้อยละ 15
5. หลักสูตรทางด้านภาษา (Language) ร้อยละ 15
6. หลักสูตรโปรแกรมก่อนเริ่มงาน (On Boarding Program) ร้อยละ 30

โดยมีพนักงานเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่างคิดเป็น ร้อยละ 91 จากจำนวนพนักงานทั้งหมด ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดการฝึกอบรมโดยรวมเท่ากับ

ร้อยละ 90 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 5 และจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเท่ากับ 17 ชม. ต่อคนต่อปี

นอกจากนี้ เครือเซ็นทาราแล้วยังร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะและแบ่งปันประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์กรต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกอย่างต่อเนื่องโดยหลักสูตรที่จัดโดยกลุ่มเซ็นทรัล คิดเป็นร้อยละ 43 ของหลักสูตรทั้งหมด โดยพนักงานทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งที่ผ่านมาบริษัท ได้จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะเพื่อโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ ดังนี้ (บริษัท เซ็นทารา โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน), 2560)

1. โครงการ Management Development Program (MDP) เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการโรงแรม เพื่อก้าวขึ้นสู่สายงานการบริหาร จากการเริ่มต้นโครงการ 2546 มีพนักงานเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 14 รุ่น จำนวน 132 คน ในปี พ.ศ. 2560 มีพนักงานเข้าร่วมโครงการนี้ 9 คน ปัจจุบันพนักงานที่ผ่านโครงการนี้ และยังคงทำงานอยู่ที่โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ทั้งหมด 72 คน

2. โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ (succession plan) เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพ เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อรองรับการสืบทอดตำแหน่ง โดยเข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 1 ปี เพื่อฝึกอบรมด้านทักษะความเป็นผู้นำ และการฝึกอบรมทักษะด้านการบริหารจัดการโครงการ จากจุดเริ่มต้น เมื่อปี พ.ศ. 2557 มีพนักงานเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 372 คน สำหรับปี พ.ศ. 2560 มีพนักงานเข้าร่วมโครงการดังกล่าว 76 คน

3. โครงการ RMT (Restaurant Management Training) จำนวน 3 โครงการ แบ่งเป็น RMTI สำหรับเตรียมพนักงานระดับ Shift Supervisor ขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้จัดการสาขา RMTII สำหรับเตรียมพนักงานระดับ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ขึ้นเป็นผู้จัดการสาขา และ RMTIII สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการสาขา เพื่อให้มีความรู้ในด้านการบริหาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน Operations มากขึ้น

4. โครงการ Pool Potential for Store Manager เพื่อคัดเลือกผู้จัดการสาขาที่มีศักยภาพ และให้การพัฒนาเพื่อเตรียมเป็นผู้จัดการเขต

5. โครงการ Talent Management เพื่อพัฒนาพนักงานในธุรกิจอาหารที่มีศักยภาพ และมีความสามารถในการเติบโตในความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

จากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของเซ็นทาราดังกล่าว ได้สนับสนุนการวิจัยนี้ ในการทดสอบการรับรู้ถึงคุณค่าที่องค์กรนำเสนอให้แก่พนักงาน จากการได้รับผลกระทบจากปัจจัยเชิงจิตที่โรงแรมจัดหาให้ เพื่อสามารถอธิบาย ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยในการวิจัยครั้งนี้ ว่าสามารถอธิบาย สนับสนุนกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างไร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

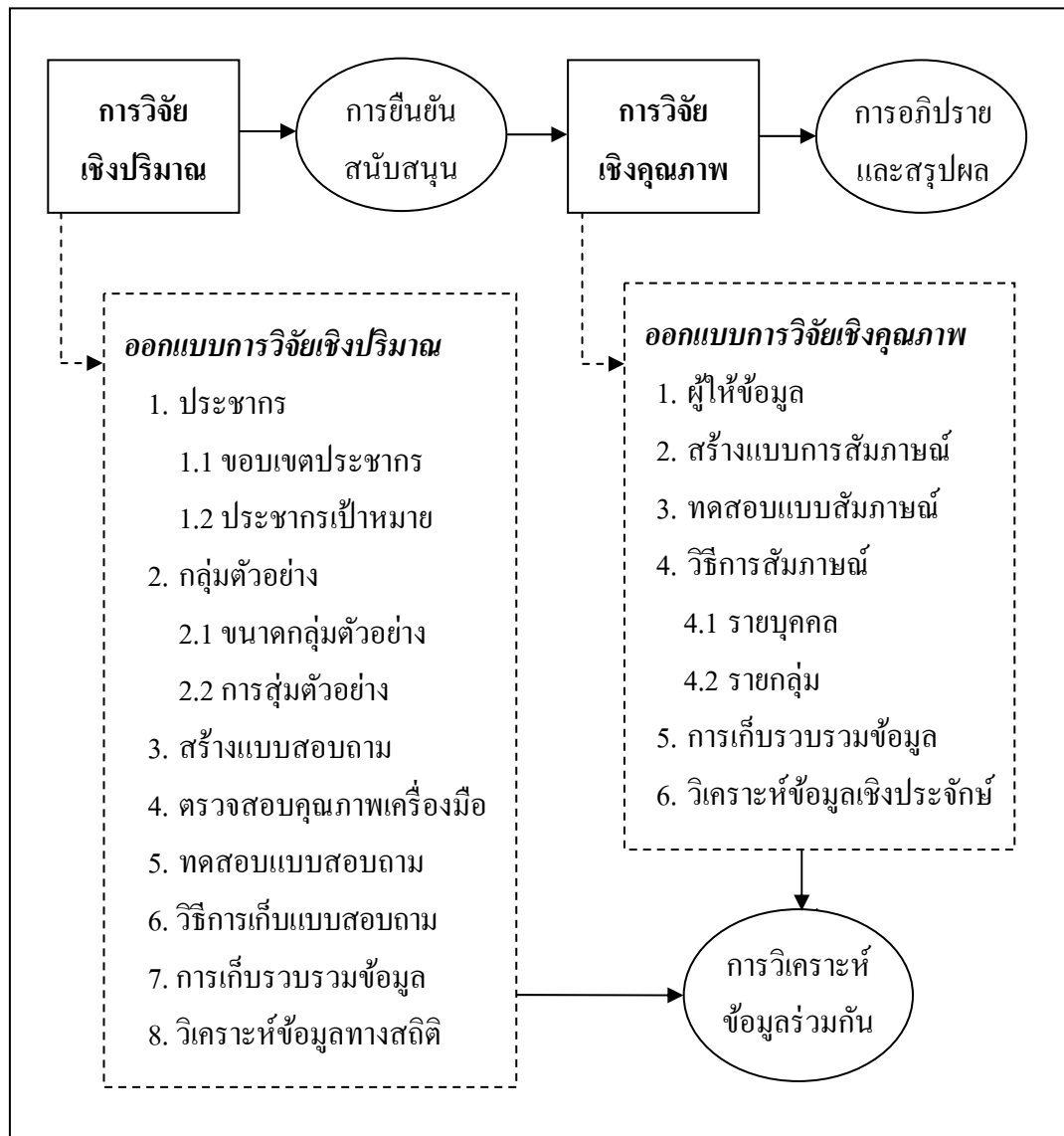
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยในครั้งนี้เป็นการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) ประกอบด้วยแบบจำลองโครงสร้าง (structural model) 1 ตัวแบบ เพื่อแสดงเส้นทางความสัมพันธ์ และแบบจำลองการวัด (measurement model) 4 ตัวแบบ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) เพื่อทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

การออกแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive method) ประเภทการสำรวจ (survey research) ในรูปแบบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อมุ่งการตอบปัญหาการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ (complementary) (Johnson, Onwegbuzie, & Turner, 2007 อ้างถึง โอโณทัย งามวิรัชกิจ, 2558) โดยการวิจัยผสมผสานได้ออกแบบการวิจัยรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (explanatory sequential design) ตามลำดับเวลา และความสำคัญของการวิจัยที่แตกต่างกัน 2 รูปแบบ ได้แก่ ดังแสดงในภาพ 35

1. การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยขั้นแรกในการทดสอบเพื่อยืนยันแนวคิดทฤษฎี หรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นการอนุมานแบบนิรนัย (deduction) ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยในขั้นต่อมาในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงในสถานการณ์นั้น เป็นการอนุมานแบบอุปนัย (induction) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลเอง เพื่อศึกษาข้อมูลกรณีที่น่าสนใจอย่างเฉพาะเจาะจง และนำผลสำรวจข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นมาตรวจสอบยืนยันการวิจัยเชิงสำรวจ



ภาพ 35 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ที่มา. จาก “การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ,” โดย อโนทัย งามวิชัยกิจ, 2558, วารสารการจัดการสมัยใหม่, 13(1), หน้า 3.

การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการทดสอบสมมติฐานที่เกิดขึ้นการวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือข้อมูลปฐมภูมิ ที่สามารถนำมาวัดคุณลักษณะ และพฤติกรรมในรูปของตัวเลขได้ โดยการพัฒนามาตรวัดความสัมพันธ์ เพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาประมวลผลทางสถิติ เพื่ออธิบายข้อมูลที่ได้เป็นข้อสรุปเชิงปริมาณ

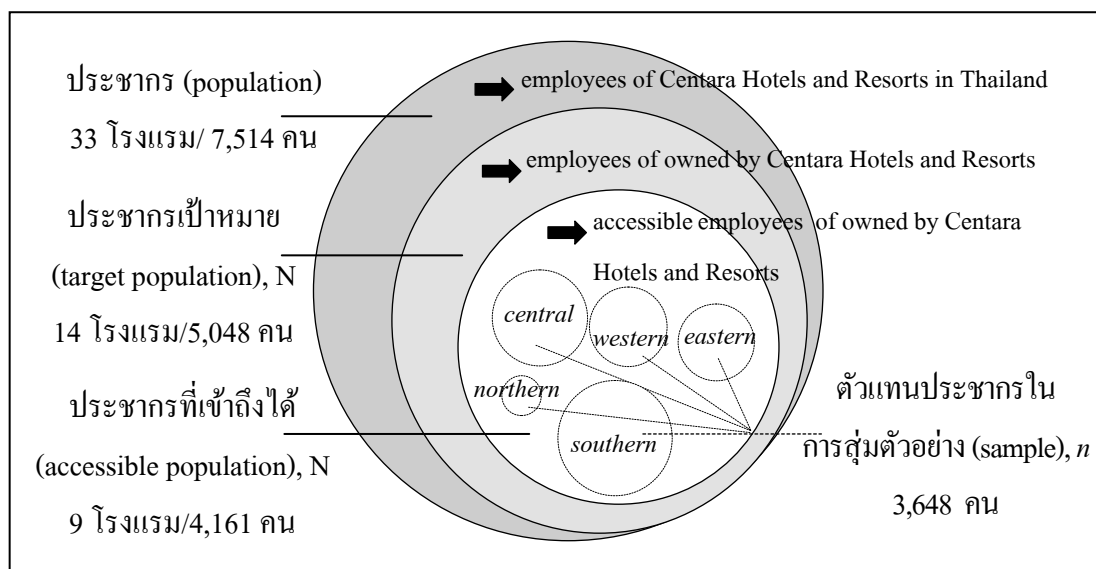
การกำหนดกลุ่มประชากร (*defining the population*)

เมื่อพิจารณาขอบเขตประชากรของงานวิจัย ได้แก่ พนักงานของโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยในประเทศไทย และการให้คำนิยามของโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร (population) ไว้คือ พนักงานของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา (Centara Hotels and Resorts--CHR) ในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 7,514 คน โดยแบรนด์เซ็นทารามีโรงแรมและรีสอร์ทในเครือครอบคลุมทั่วประเทศจำนวนทั้งสิ้น 33 โรงแรม จำแนกตามรูปแบบการบริหารออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราที่เป็นเจ้าของเอง (Owned by Centara Hotels and Resorts) จำนวน 14 โรงแรม และโรงแรมและรีสอร์ทที่เครือเซ็นทาราเข้ารับบริหารจัดการ (Managed by Centara Hotels and Resorts) จำนวน 19 โรงแรม (ดังปรากฏในหน้า 115 ตาราง 6)

ทั้งนี้ การควบคุมการบริหารจัดการของโรงแรมและรีสอร์ททั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกันตามนโยบายของผู้เป็นกรรมสิทธิ์ในโรงแรมนั้น ส่งผลต่อการกำหนดประชากรให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำหลักการระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard--BSC) และการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators--KPIs) มาอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการควบคุมที่ดี ภายใต้ระบบการควบคุมภายในขององค์กรที่มีมาตรฐาน เป็นรูปธรรม และครอบคลุมทุกมุมมอง และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan & Norton, 1996) โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านกระบวนการภายในที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรด้านบุคลากร ตั้งแต่การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงาน (job description) และมาตรฐานการประเมินผล

ที่ผ่านการพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สมเหตุสมผลและเชื่อถือได้ ซึ่งจากหลักการ BSC สนับสนุนได้ว่า ประชากรของกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทที่ CHR เป็นเจ้าของ ซึ่งอยู่ภายใต้นโยบายการบริหารจัดการ และการควบคุมทั้งหมดมาจากส่วนกลาง เพียงหนึ่งเดียว จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ตัวแปรภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานทุกคนของโรงแรมอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกัน ทำให้สามารถควบคุมกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงประชากรมากที่สุด และผู้วิจัยสามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้

ดังนั้น กลุ่มประชากรเป้าหมาย (target population) ของงานวิจัยนี้ คือ พนักงานของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซนทาราที่เป็นเจ้าของเอง จำนวน 14 โรงแรม มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 5,084 คน โดยเป็นกลุ่มประชากรที่เข้าถึงได้ (accessible population) คือ พนักงานจากกลุ่มประชากรเป้าหมาย จำนวน 9 โรงแรม ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 4,161 คน และได้ตัวแทนประชากรในการสุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ บุคลากรระดับพนักงาน (operation) มีจำนวนทั้งสิ้น 3,648 คน ดังแสดงในภาพ 36 (ดูตาราง 7)



ภาพ 36 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตาราง 7

จำนวนประชากรในการวิจัย

Hotels and Resorts Owned by CHR	region	number of employees	
		top manager	operations
1. Centara Mae Sot Hill Resort	Northern	13	60
2. Centara Grand at Central Plaza Ladprao Bangkok	Central	86	662
3. Centara Grand & Bangkok Convention Centre at Central World	Central	100	693
4. Centara Grand Mirage Beach Resort Pattaya	Eastern	79	597
5. Centara Grand Beach Resort & Villas Hua Hin	Western	69	376
6. Centara Grand Beach Resort & Villas Krabi	Southern	36	383
7. Centara Grand Beach Resort Phuket	Southern	54	381
8. Centara Grand Beach Resort Samui	Southern	56	305
9. Centara Hotel Hat Yai	Southern	20	191
Total of accessible population	total	4,161	513
10. Centara Hotels & Resorts (Corporate Office)	Central	175	139
11. Centara Karon Resort Phuket	Southern	41	248
12. Centara Kata Resort Phuket	Southern	14	105
13. Centara Villas Phuket	Southern	12	78
14. Centara Villas Samui	Southern	15	96
	923	257	666
Total of torget population	total	5,084	770
			4,314

ที่มา. จาก *Cioirate Office of Humen Resiyrces Centara Hotels & Resorts*, โดย โรงแรม
เซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ท, 2559, ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2560, จาก <http://www.google.co.th/search?q=Turnover+report-summary>

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (sampling)

กลุ่มตัวอย่าง (sample) ของการวิจัยนี้ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มพนักงานภาคปฏิบัติการหลัก (line functions) หรือเรียกว่า พนักงานส่วนทำรายได้ (revenue center) ของโรงแรม ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง จำนวน 4 แผนก ได้แก่ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (F&B) แผนกแม่บ้าน (H/K) แผนกปฏิบัติการส่วนหน้า (FO) และแผนกกีฬาและสันทนาการ (S&R) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึง และครอบคลุมประชากรตามวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) เพื่อควบคุมคุณภาพข้อมูลที่ได้ให้อยู่ในสภาพการณ์เดียวกัน

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (determining the sample size) ได้พิจารณาวิธีการกำหนดจากจำนวนพารามิเตอร์หรือจำนวนตัวแปรที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ต้องใช้สถิติขั้นสูง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ที่จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยใช้วิธีภาวน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood--ML) และการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model--SEM) ที่ใช้สถิติไคสแควร์ (Chi-square statistics) ในการวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of-Fit Index--GFI) ระหว่างสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่กำหนดว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะฟังก์ชันความกลมกลืน (fitting function) จะมีการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งการกำหนดขนาดหน่วยตัวอย่างต้องควบคู่กับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่าด้วยในอัตราส่วน 20 ต่อ 1 (Lindeman, Merenda, & Gold อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 554) และไม่ควรน้อยกว่า 10 ต่อ 1 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, pp. 112-113) โดยการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกต จำนวน 15 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดตัวอย่างสูงสุดที่ควรจะเป็นเท่ากับ $15 \times 20 = 300$ หน่วย

จากนั้นตรวจสอบกับเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างและความเหมาะสมของการวิเคราะห์ (Comrey & Lee, 1992) พบว่า จำนวนตัวอย่าง 300 หน่วย อยู่ในเกณฑ์ระดับดี คือ 300-500 และเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ระดับดีมากถึงดีเยี่ยม คือ 500-1,000 ขึ้นไป

ดังนั้น การวิจัยนี้ได้กำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้อย่างน้อย เท่ากับ 500 หน่วย และเพื่อความคลาดเคลื่อนไว้ ร้อยละ 10 ของขนาดตัวอย่างที่กำหนด

การสุ่มตัวอย่าง (sampling design) เป็นการใช้หลักความน่าจะเป็น (probability sampling) ในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (probability proportional to size) ให้มีความน่าเชื่อถือตามจำนวนที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ซึ่งแต่ละขั้นตอนใช้วิธีการสุ่มที่แตกต่างกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาค โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling) ตามภูมิภาคที่ตั้งของโรงแรม แบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ จากนั้นคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน เพื่อประมาณการจำนวนตัวอย่างในการเก็บข้อมูลแต่ละภูมิภาค

ขั้นตอนที่ 2 การแบ่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมในแต่ละภูมิภาค โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified sampling) ตามลักษณะตำแหน่งงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหาร (top manager) และระดับปฏิบัติการ (operations) (ดูตาราง 7) จากนั้นคำนวณตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรในแต่ละภูมิภาค ได้จำนวนตัวอย่าง ดังนี้ (ดูตาราง 8)

ตาราง 8

สัดส่วนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	ประชากร (คน), N	สัดส่วน (ร้อยละ)	ตัวอย่าง (คน), n	แบบสอบถาม (ชุด)	
				นำส่ง	นำมาใช้ได้
ภาคเหนือ	60	1	7	20	15
ภาคกลาง	1,494	35	173	180	130
ภาคตะวันออก	597	14	69	90	85
ภาคตะวันตก	376	9	44	90	85
ภาคใต้	1,787	41	207	240	220
รวม	4,314	100	500	620	535

เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

การออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ เป็นการสร้างแบบสอบถาม (questionnaire) รูปแบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้แทนตัวชี้วัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ได้จากการการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเนื้อหาของข้อคำถามที่กำหนดขึ้น มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลได้จริงในลักษณะความรู้สึนึกคิด การรับรู้ และความคิดเห็นของผู้ตอบตามเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละด้านตามความเป็นจริง (fact) และคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสำคัญ ได้แก่ การใช้ภาษา และความยืดหยุ่นในการเก็บแบบสอบถาม โดยโครงสร้างของแบบสอบถามได้แบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check-list) ให้ผู้ตอบเลือกเพียงคำตอบเดียว ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ตำแหน่งและแผนงานในปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อธิบายถึง การได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานเกี่ยวกับการสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ ของพนักงานให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณค่าของการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ประกอบด้วยข้อคำถามในการชี้วัด 5 องค์ประกอบ จำนวน 20 ข้อ ได้แก่

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. การใส่ใจระดับบุคคล | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 2. การนำเชิงبارมี | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 3. การเป็นต้นแบบ | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 5. การกระตุ้นการคิด | จำนวน 4 ข้อคำถาม |

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง อธิบายถึงการรับรู้ถึงคุณค่าของผลประโยชน์หรือประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กรเกี่ยวกับมุมมองว่าเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่ปรารถนาเข้ามาทำงาน ประกอบด้วย ข้อคำถามในการชี้วัด 4 องค์ประกอบ จำนวน 13 ข้อ ได้แก่

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. คุณค่าด้านชื่อเสียง | จำนวน 3 ข้อคำถาม |
| 2. คุณค่าด้านผลตอบแทน | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 3. คุณค่าด้านสังคม | จำนวน 3 ข้อคำถาม |
| 4. คุณค่าด้านการพัฒนา | จำนวน 3 ข้อคำถาม |

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงาน อธิบายถึง ระดับความทุ่มเท แรงกายแรงใจของพนักงานในระหว่างการทำงานของคุณ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ของงาน ประกอบด้วย ข้อคำถามในการชี้วัด 3 องค์ประกอบ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. พันธะผูกพันทางกายภาพ | จำนวน 3 ข้อคำถาม |
| 2. พันธะผูกพันทางอารมณ์ | จำนวน 3 ข้อคำถาม |
| 3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด | จำนวน 3 ข้อคำถาม |

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงาน อธิบายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความปรารถนาดีต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งด้านการปฏิบัติและการแสดงความรู้สึก นึกคิดที่เกิดขึ้นขณะอยู่ในบทบาทของสมาชิกองค์กร ประกอบด้วย ข้อคำถามในการชี้วัด 3 องค์ประกอบ จำนวน 12 ข้อ ได้แก่

- | | |
|-----------------------------|------------------|
| 1. ความตั้งใจอยู่ | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 2. ความตั้งใจรับรองส่งเสริม | จำนวน 4 ข้อคำถาม |
| 3. ความตั้งใจแสดงผลงาน | จำนวน 4 ข้อคำถาม |

สำหรับข้อคำถามในส่วนที่ 2 ถึง ส่วนที่ 5 เป็นรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ Likert (Likert' scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียง คำตอบเดียว โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องประเมินตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ที่ได้แสดงการวัดข้อมูลอันตรภาค (interval scale) และได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------|
| ระดับมากที่สุด หรือเห็นด้วยอย่างยิ่ง | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน |
| ระดับมาก หรือเห็นด้วย | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน |
| ระดับปานกลาง หรือไม่แน่ใจ | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน |
| ระดับน้อย หรือไม่เห็นด้วย | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน |
| ระดับน้อยที่สุด หรือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน |

และได้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	อยู่ในเกณฑ์	ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	อยู่ในเกณฑ์	ระดับความเห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	อยู่ในเกณฑ์	ระดับไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	อยู่ในเกณฑ์	ระดับไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	อยู่ในเกณฑ์	ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

นิยามปฏิบัติการ

แบบจำลองในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 1 ตัวแปร ตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 3 ตัวแปร และตัวแปรสังเกต จำนวน 15 ตัวแปร โดยให้นิยาม ศัพท์เชิงปฏิบัติการ (operational definition) เพื่อแสดงถึงคุณลักษณะของตัวแปรแฝง ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นนามธรรมไว้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous variables) คือ ตัวแปรที่ส่งผลกระทบไปยัง ตัวแปรอื่นหรือตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ และเป็นตัวแปรที่ไม่ได้รับผลกระทบจากตัวแปรใด จำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership--LEADER) หมายถึง การประพฤติดของผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าของการบรรลุเป้าหมายองค์การ และพยายามนำพาผู้ตามไปสู่คุณค่านั้นร่วมกัน เป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในการสร้าง การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทิศทางกับผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่าความต้องการส่วนตนและเป้าหมายเดิมของงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การใส่ใจในตัวบุคคล (Caring--CARE) หมายถึง การปฏิบัติของหัวหน้าที่ใส่ใจถึงความถนัดและความต้องการในชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และพยายาม สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายนั้น

1.2 การนำเชิงบารมี (Charming--CHARM) หมายถึง การปฏิบัติของหัวหน้า ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีพฤติกรรมในการใช้อำนาจบังคับบัญชาที่น่าเชื่อถือ ทำให้ พนักงานเคารพนับถือและภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย

1.3 การเป็นต้นแบบ (Modeling--MODEL) หมายถึง การปฏิบัติของหัวหน้าที่พยายามให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าของงานที่ตนเองทำ โดยการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมายอยู่เสมอ และคอยติดตามการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความใส่ใจ รวมถึงการประเมินผลงานที่เป็นธรรมชาติ

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring--INSPIRE) หมายถึง การปฏิบัติของหัวหน้าที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนให้เชื่อมั่นถึงข้อดีของการทำงานที่องค์กรต่อไป และเกิดแรงบันดาลใจงานของตนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ และสามารถถ่ายทอดแสดงให้พนักงานเชื่อมั่นในข้อดี และความสำคัญของการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.5 การกระตุ้นการคิด (Thinking--THINK) หมายถึง การปฏิบัติของหัวหน้างานที่มุ่งเน้นให้พนักงานใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ และพยายามเสนอวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นและอาจเกิดขึ้นในอนาคต และให้โอกาสพนักงานกล้าแสดงออกทางความคิดในการทำงานท้าทายมากขึ้น

2. ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous variables) คือ ตัวแปรที่ได้รับผลกระทบจากตัวแปรอื่นหรือตัวแปรแฝงที่เป็นผล จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand Perception--EMPLOY) หมายถึง การรับรู้ได้ถึงความพยายามขององค์กรในฐานะนายจ้างในการส่งมอบผลประโยชน์ไปยังพนักงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้คุณค่าหรือประสบการณ์ที่ครอบคลุมทั้งด้านการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และจิตใจ ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และเกิดมุมมองว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

2.1.1 คุณค่าด้านชื่อเสียง (Reputational Value--REPUTE) หมายถึง การรับรู้ถึงภาพลักษณ์ภายนอกขององค์กรที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับคุณภาพการบริการที่เป็นเอกลักษณ์ และรูปแบบการทำงานที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นความท้าทายความสามารถที่ได้เข้ามาทำงาน

2.1.2 คุณค่าด้านผลตอบแทน (Economical Value--ECON) หมายถึง การรับรู้ได้ถึง การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในการทำงาน จากการได้รับผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

2.1.3 คุณค่าด้านสังคม (Social Value--SOCIAL) หมายถึง การรับรู้ถึงวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความเท่าเทียมกันในการรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในองค์กรนี้ได้อย่างมีความสุข

2.1.4 คุณค่าด้านการพัฒนา (Development Value--DEVEL) หมายถึง การรับรู้ถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (career development) ที่พนักงานได้รับจากการได้รับอิสระความไว้วางใจ และการให้อำนาจในการทำงานที่ใช้ความสามารถและมีความสำคัญมากขึ้น รวมทั้งการให้ความสนใจถึงความรับผิดชอบสังคมภายนอก และการมุ่งความสำคัญของลูกค้าขององค์กร

2.2 พันธะผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement--ENGAGE) หมายถึง การเกิดสภาวะการมีส่วนร่วมทางจิตใจ จากการได้รับแรงจูงใจทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และความรู้สึกนึกคิดที่แสดงออกถึงระดับความทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

2.2.1 พันธะผูกพันทางกายภาพ (Physical--PHY) หมายถึง ความพร้อมทั้งกายและใจในการทำงาน ด้วยความมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น และขยันขันแข็ง

2.2.2 พันธะผูกพันทางอารมณ์ (Emotional--EMO) หมายถึง การเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับองค์กร ที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และภูมิใจในงานที่ทำเพื่อองค์กร

2.2.3 พันธะผูกพันทางการรู้คิด (Cognitive--COGNI) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายงาน ด้วยการมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจอย่างแน่วแน่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 ความตั้งใจในงาน (Work Intention--INTENT) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการแสดงพฤติกรรมขณะอยู่ในบทบาทสมาชิกขององค์กร เป็นความปรารถนาดีที่มีต่อองค์กรจากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากการทำงาน โดยประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

2.3.1 ความตั้งใจอยู่ (Intent to Stay--STAY) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกและปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อองค์กรต่อไป โดยเห็นว่า การทำงานที่องค์กรนี้เหมาะสมกับตนมากที่สุด และไม่ใส่ใจถึงผลประโยชน์ค่าตอบแทนหรือลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันจากองค์กรอื่น

2.3.2 ความตั้งใจรับรองส่งเสริม (Intent to Endorse--ENDO) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะบอกเล่าเรื่องราวขององค์กรต่อบุคคลอื่นทันทีเมื่อมีโอกาas เป็นการแสดงความรู้สึกนึกคิดด้านบวกเกี่ยวกับภาพลักษณ์ ผู้นำ และเต็มใจที่จะชักชวนคนรู้จักในสายงานเดียวกันมาทำงานที่องค์กรนี้

2.3.3 ความตั้งใจแสดงผลงาน (Intent to Perform--PERF) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ ด้วยความพยายามที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมากที่สุด และเต็มใจให้ความร่วมมือในงานด้านอื่นเพื่อผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร

การพัฒนามาตรวัดองค์ประกอบ

การกำหนดตัวชี้วัดองค์ประกอบได้นำเกณฑ์มาตรฐานของเครื่องมือชี้วัดที่ได้รับการยอมรับมาปรับใช้ร่วมกับข้อมูลในการสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุม และตรงประเด็นในการวิเคราะห์องค์ประกอบมากที่สุด ดังนี้

1. การสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นการประยุกต์หลักเกณฑ์คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1994) ร่วมกับตัวชี้วัดการปฏิบัติของผู้นำ (Leadership Practice Inventory--LPI) และเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำรูปแบบพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire--MLQ 5x) (Bass & Avolio, 1995) โดยมาตรวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ข้อคำถามในการชี้วัด 5 ด้าน จำนวน 20 ข้อคำถาม (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

การพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติในการวิจัย

ข้อคำถาม (เครื่องมือชี้วัด)	แนวคิดสนับสนุน
1. การใส่ใจในตัวบุคคล	
1.1 หัวหน้ามอบหมายงานตามความถนัด ของฉัน <i>(I consider an individual as having different needs from others.)</i>	Bass, 1995; DDI, 2004; Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013; Gozukara & Simsek, 2015; Quintana, Park, & Cabrera, 2015.
1.2 หัวหน้าใช้เวลาชี้แนะสอนงานฉัน อย่างเต็มที่ <i>(I spend time teaching and coaching.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Dai, Dai, Chen, & Wu, 2013; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Gozukara & Simsek, 2015; Posner & Kouzes, 2002; Quintana et al., 2015.
1.3 หัวหน้าเห็นความสำคัญของเป้าหมาย ในชีวิตการทำงานของฉัน <i>(I consider an individual as having different needs and aspirations from others.)</i>	Avolio & Bass, 2002; Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Bass & Riggio, 2006; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 153; Ghadi et al., 2013; Gozukara & Simsek, 2015; Habraken, 2013; Posner & Kouzes, 2002; Quintana et al., 2015; Vincent-Hoper, Muser, & Janneck, 2012; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 402.
1.4 หัวหน้าสนับสนุนจุดเด่นหรือข้อดี ในการทำงานของฉัน <i>(Focuses on developing individual strengths.)</i>	Avolio & Bass, 2002; Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Bass & Riggio, 2006; El Badawy & Bassiouny, 2014, p. 153; Felfe & Schyns, 2006; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Gill, Flaschner, & Shachar, 2006; Gozukara & Simsek, 2015; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Dick, 2012; Posner & Kouzes, 2002; Quintana et al., 2015; Xu & Cooper-Thomas, 2011, p. 402

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม (เครื่องมือชีวิตวัด)	แนวคิดสนับสนุน
2. การนำเชิงบริหาร	
2.1 หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย (Instills pride in being associated with manager.)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Gill et al., 2006; Tims et al., 2011.
2.2 หัวหน้าทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (I go beyond self-interest for the good of the group.)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Pearce & Sims, 2002; Tims et al., 2011.
2.3 หัวหน้าปฏิบัติตนด้วยความเคารพนับถือ (I act in ways that build others' respect for me.)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.
2.4 หัวหน้าใช้อำนาจในการบังคับบัญชาที่น่าเชื่อถือ (Displays a sense of power and confidence.)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Tims et al., 2011.
3. การเป็นต้นแบบ	
3.1 หัวหน้าทำให้ฉันเกิดความเชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ (Discusses most important values and beliefs.)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Podsakoff, MacKenzie, Morrison, & Fetter, 1990; Tims et al., 2011.
3.2 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Specifies the importance of having a strong sense of purpose.)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Dai et al., 2013; DDI, 2004; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Gill et al., 2006; Tims et al., 2011.

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม (เครื่องมือชี้วัด)	แนวคิดสนับสนุน
3.3 หัวหน้ามีความเป็นธรรม ในการประเมินผลงาน <i>(I consider the moral and ethical consequences of decisions.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Tims et al., 2011.
3.4 หัวหน้าคอยเน้นย้ำติดตาม การทำงานกัน <i>(Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Tims et al., 2011.
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	
4.1 หัวหน้าพูดถึงแง่ดีของการได้ทำงาน ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไปในอนาคต <i>(Talks optimistically about the future.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Podsakoff et al., 1990; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.
4.2 หัวหน้ากระตุ้นให้รู้ว่า ฉันมีส่วนต่อ ความสำเร็จของโรงแรมแห่งนี้ <i>(Talks enthusiastically about what needs to be accomplished.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Gallup, 2010; Ghadi et al., 2013; Pearce & Sims, 2002; Podsakoff et al., 1990; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.
4.3 หัวหน้าพูดถึงอนาคตของโรงแรม แห่งนี้ให้ฉันรู้อย่างชัดเจน <i>(Articulates a compelling vision for the future.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Podsakoff et al., 1990; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.
4.4 หัวหน้าสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงแรม แห่งนี้ต้องบรรลุเป้าหมาย <i>(Expresses confidence for achieving goals.)</i>	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Gill et al., 2006; Pearce & Sims, 2002; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม (เครื่องมือชี้วัด)	แนวคิดสนับสนุน
5. การกระตุ้นการคิด	
5.1 หัวหน้าใช้วิธีสอนงานด้วยการสมมติเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (<i>Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.</i>)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Ghadi et al., 2013; Liaw et al., 2010; Pearce & Sims, 2002; Podsakoff et al., 1990; Posner & Kouzes, 2002.
5.2 หัวหน้าสร้างความท้าทายให้ฉันเสนอวิธีการทำงานใหม่ (<i>Challenges me suggests new ways.</i>)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Dai et al., 2013; Ghadi et al., 2013; Liaw, Chi, & Chuang, 2010; Podsakoff et al., 1990; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.
5.3 หัวหน้าให้โอกาสฉันอธิบายถึงการเกิดปัญหาในการทำงาน (<i>Seeks differing perspectives when solving problems own skills and abilities.</i>)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Dai et al., 2013; Ghadi et al., 2013; Gill et al., 2006; Liaw et al., 2010; Podsakoff et al., 1990; Tims et al., 2011.
5.4 หัวหน้าให้โอกาสฉันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน (<i>Gets me to look at problems from many different angles.</i>)	Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004; Dai et al., 2013; Ghadi et al., 2013; Gill et al., 2006; Habraken, 2013; Liaw et al., 2010; Posner & Kouzes, 2002; Tims et al., 2011.

2. การสร้างมาตรวัดการรับรู้แบรนด์นายจ้าง เป็นการประยุกต์แนวคิดคุณค่าของผลประโยชน์จากการจ้างงาน (Ambler & Barrow, 1996) และข้อเสนอคุณค่าของพนักงาน (Barrow & Mosley, 2005) ร่วมกับเครื่องมือชี้วัดความน่าดึงดูดใจของนายจ้าง (Employer Attractiveness Scale) (Berthon et al., 2005) โดยมาตรวัดองค์ประกอบการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ข้อคำถามในการชี้วัด 4 ด้าน จำนวน 13 ข้อคำถาม (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

การพัฒนามาตรวัดของการสร้างแบรนด์นายจ้างในการวิจัย

ข้อคำถาม	แนวคิดสนับสนุน
1. คุณค่าด้านชื่อเสียง	
1.1 ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อน เพราะมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก	Ambler & Barrow, 1996; Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; Griffin & Clarke, 2008; Hanin, Stinglhamber, & Delobbe, 2013; Kashyap & Rangneker, 2014; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Kimpakorn & Tocquer, 2009; RBS, 2003; Robinson, Perryman, & Hayday, 2004; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Schlager et al., 2011; Sokro, 2012; Sullivan, 2002; Uen et al., 2012.
1.2 ฉันรู้ว่าโรงแรมแห่งนี้มีชื่อเสียงด้านการบริการที่ดีเยี่ยม	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; Griffin & Clarke, 2008; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Kimpakorn & Tocquer, 2009; Love & Singh, 2011; Menor, 2010; RBS, 2003; Robinson et al., 2004; Schlager et al., 2011; Sokro, 2012; Sullivan, 2002; Uen et al., 2012.
1.3 ฉันรู้สึกทึ่งที่เข้ามามีส่วนทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Saks, 2006; Schlager et al., 2011;
2. คุณค่าด้านผลตอบแทน	
2.1 ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยในที่ได้รับในแต่ละเดือน	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; Figurska & Matuska, 2013; Kashyap & Rangneker, 2014; Menor, 2010; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Schlager et al., 2011; Wallace et al., 2014.
2.2 ฉันพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากการประเมินผลการทำงาน	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; Figurska & Matuska, 2013; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Lee et al., 2014; Love & Singh, 2011; Menor, 2010; Ram & Prabhakar, 2011; RBS, 2003; Schlager et al., 2011; SHRM, 2008; Sokro, 2012; Tuuk, 2012.

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	แนวคิดสนับสนุน
2.3 ฉันได้รับการฝึกอบรมทักษะการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; Gallup, 2010; Hanin et al., 2013; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Lee et al., 2014; Love & Singh, 2011; Mehta & Sharma, 2012; Robinson et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Schlager et al., 2011; SHRM, 2008; Sokro, 2012; Tanwar & Prasad, 2016; Tuuk, 2012.
2.4 ฉันเกิดความก้าวหน้าในอาชีพจากการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Burawat, 2013.
3. คุณค่าด้านสังคม	
3.1 ฉันได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นอย่างดี	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; ISR, 2004; Kimpakorn & Toqcure, 2007; Kimpakorn & Toqcure, 2009; Love & Singh, 2011; RBS, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Schlager et al., 2011; Sulea et al., 2012; Tuuk, 2012.
3.2 ฉันทำงานร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Figurska & Matuska, 2013; Kashyap & Rangneker, 2014; Menor, 2010; Robinson et al., 2004; Roy, 2008; Saini et al., 2014; Sulea et al., 2012; Tanwar & Prasad, 2016; Tower Perrin, 2003.
3.3 ฉันทำงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือกัน	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; DDI, 2004; Figurska & Matuska, 2013; Schlager et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016; Tuuk, 2012.

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	แนวคิดสนับสนุน
4. คุณค่าด้านการพัฒนา	
4.1 ฉันได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ใช้ความสามารถมากขึ้น	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Buckingham & Coffman, 2009; Burawat, 2013; DDI, 2004; Figurska & Matuska, 2013; ISR's 2004; Menor, 2010; RBS, 2003; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schlager et al., 2011; Tower Perrin, 2003.
4.2 ฉันได้รับโอกาสให้ฝึกฝนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Buckingham & Coffman, 2009; DDI, 2004; Figurska & Matuska, 2013; Hanin et al., 2013; IES, 2003; ISR, 2004; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Sokro, 2012; Tanwar & Prasad, 2016; Tuuk, 2012; Uen et al., 2012.
4.3 ฉันมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ	Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2016; Burawat, 2013; Menor, 2010; Sokro, 2012.

3. ตัวชี้วัดพันธะผูกพันของพนักงาน เป็นการประยุกต์หลักมิติพันธะผูกพัน (Kahn, 1990) มาตรฐานตัวชี้วัด Engagement Scale (May et al., 2004) และมาตรฐานตัวชี้วัด ISA Engagement Scale (Soane et al., 2012) ร่วมกับเครื่องมือชี้วัดพันธะผูกพันในการงานรูปแบบสั้น (Utrecht Work Engagement Scale--UWES-SF) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bodderas, Maas, & Luc Cachelin, 2011) โดยมาตรวัดองค์ประกอบพันธะผูกพันของพนักงาน ที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยข้อคำถามในการชี้วัด 3 ด้าน จำนวน 9 ข้อคำถาม (ดูตาราง 11)

ตาราง 11

การพัฒนามาตรวัดพันธะผูกพันของพนักงานในการวิจัย

ข้อคำถาม (เครื่องมือชี้วัดวัด)	แนวคิดสนับสนุน
1. พันธะผูกพันทางกายภาพ	
1.1 เมื่อตื่นขึ้นมาฉันเต็มใจที่จะมาทำงาน (When I get up in the morning, I feel like going to work.)	Burawat, 2013; Marlach & Leiter, 1997; May et al., 2004; Schaufeli et al., 2001; Soane et al., 2012.
1.2 เมื่ออยู่ที่โรงแรม ฉันมีความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะปฏิบัติงาน (At my work, I feel bursting with energy. / I feel energetic in my work.)	Burawat, 2013; Marlach & Leiter, 1997; May et al., 2004; Schaufeli et al., 2001.
1.3 เมื่ออยู่ในเวลาทำงาน ฉันพยายามใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ (At my job, I feel strong and vigorous. / I exert a lot of energy performing my job.)	Burawat, 2013; Marlach & Leiter, 1997; May et al., 2004; Schaufeli et al., 2001.
2. พันธะผูกพันทางอารมณ์	
2.1 ฉันรู้สึกกระตือรือร้นที่ได้ทำงานให้กับโรงแรมแห่งนี้ (I am enthusiastic about my job. / I am enthusiastic in my work.)	Burawat, 2013; Marlach & Leiter, 1997; May et al., 2004; Rothbard, 2001; Schaufeli et al., 2001; Soane et al., 2012.
2.2 ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมนี้ (My job inspires me. / I really put my heart into my job.)	Burawat, 2013; May et al., 2004; May et al., 2004; Robinson et al., 2004; Robinson et al., 2004; Rothbard, 2001; Schaufeli et al., 2001; Soane et al., 2012.
2.3 ฉันรู้สึกภูมิใจกับบทบาทงานที่ได้ทำให้กับโรงแรมนี้ (I am proud of the work that I do. / My own feeling are affected by how well I perform my job.)	Burawat, 2013; Rothbard, 2001; Schaufeli et al., 2001; Uen et al., 2012.

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อคำถาม (เครื่องมือชี้วัดวัด)	แนวคิดสนับสนุน
3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด	
3.1 ขณะปฏิบัติงาน ฉันจดจ่ออยู่กับหน้าที่ ของตนจนไม่ได้ใส่ใจเรื่องอื่น (<i>Performing my job is so absorbing that I forget about everything else./ I concentrate on my work.</i>)	Marlach & Leiter, 1997; May et al., 2004; Rothbard, 2001; Schaufeli et al., 2001; Soane et al., 2012.
3.2 ขณะปฏิบัติงาน ฉันทำงานได้อย่าง ต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลาเลิกงาน (<i>Time flies when I am working. /Time pass quickly when I perform my job.</i>)	Burawat, 2013; May et al., 2004; Schaufeli et al., 2001; Soane et al., 2012.
3.3 ขณะปฏิบัติงาน ฉันไม่ละวางงานไปทำ ภารกิจอื่นที่แทรกเข้ามาโดยไม่จำเป็น (<i>I am immersed in my work./I am rarely distracted when performing my job./ I pay a lot of attention to my work.</i>)	Marlach & Leiter, 1997; May et al., 2004; Rothbard, 2001; Schaufeli et al., 2001; Soane et al., 2012.

4. การสร้างมาตรวัดความตั้งใจในงาน เป็นการประยุกต์แนวคิดพฤติกรรมเฉพาะของพันธะผูกพันของพนักงานร่วมกับเครื่องมือชี้วัดความตั้งใจในงานรูปแบบสั้น (Work Intention Inventory--WII-SF) ที่มุ่งเน้นการวัดพันธะผูกพันของพนักงานโดยเฉพาะ (Zigarmi et al., 2012, pp. 24-42; Nimon & Zigarmi, 2015, pp. 15-28) โดยมาตรวัดองค์ประกอบวัดความตั้งใจในงานที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ข้อคำถามในการชี้วัด 3 ด้าน จำนวน 12 ข้อคำถาม (ดูตาราง 12)

ตาราง 12

การพัฒนามาตรวัดความตั้งใจในงานในการวิจัย

ข้อคำถาม (เครื่องมือชี้วัดวัด)	แนวคิดสนับสนุน
1. ความตั้งใจอยู่	
1.1 ฉันไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ภายในช่วงหนึ่งปีนี้ (<i>I do not intend to update my resume any time soon.</i>)	Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004; ISR, 2004; Nasyira et al., 2014; Nimon & Zigarmi, 2015; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.
1.2 ฉันคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับฉันในตอนนี้ (<i>I intend to continue to work here because I believe it is the best decision for me.</i>)	Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004; Kumar & Govindarajo, 2014; Long, Perumal, & Ajagbe, 2012; Nasyira, Othman, & Ghazali, 2014; Nimon & Zigarmi, 2015; Tanwar & Prasad, 2016; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.
1.3 ฉันปรารถนาจะอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอค่าจ้างที่สูงกว่า เล็กน้อยในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน (<i>I intend to stay with the organization even if I were offered a similar job with slightly higher payelsewhere.</i>)	Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004; ISR, 2004; Nasyira et al., 2014; Nimon & Zigarmi, 2015; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.
1.4 ฉันปรารถนาจะอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนองานที่น่าสนใจ กว่าเล็กน้อยในผลตอบแทนเท่ากัน (<i>I intend to stay with the organization even if I were offered a more appealing job with the same payelsewhere.</i>)	Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004; ISR, 2004; Nasyira et al., 2014; Nimon & Zigarmi, 2015; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.
2. ความตั้งใจรับรองส่งเสริม	
2.1 ฉันพูดถึงโรงแรมแห่งนี้ในแง่ดีทุกครั้ง ให้กับบุคคลภายนอกฟัง (<i>I intend to talk positively about this organization to my family or friends.</i>)	Aon Hewitt, 2015; Nimon & Zigarmi, 2015; Robinson et al., 2004; Tanwar & Prasad, 2016; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.

ตาราง 12 (ต่อ)

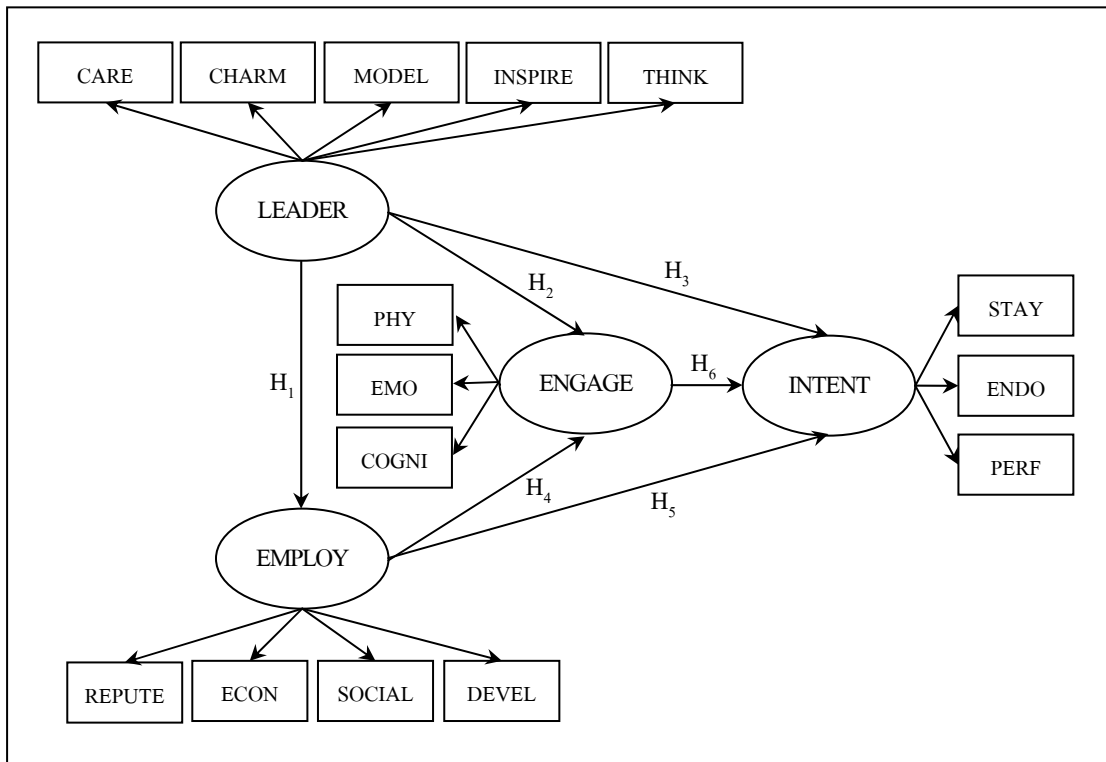
ข้อคำถาม (เครื่องมือชีวิตวัด)	แนวคิดสนับสนุน
2.2 ฉันมักเล่าถึงโครงการที่มีชื่อเสียง ของโรงแรมแห่งนี้ให้คนอื่นฟัง (<i>I intend to speak out to project the reputation of this organization.</i>)	Aon Hewitt, 2015; DDI, 2004; IES, 2004; ISR, 2004; Nimon & Zigarmi, 2015; Tanwar & Prasad, 2016; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.
2.3 ฉันชักชวนเพื่อนในอาชีพเดียวกัน มาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ (<i>I intend to encourage others to stay in the organization.</i>)	Aon Hewitt, 2015; Firth et al., 2004; Nimon & Zigarmi, 2015; Robinson et al., 2004; Uen et al., 2012; Zigarmi et al., 2012.
2.4 ฉันพูดถึงผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ของฉันด้วยความชื่นชม (<i>I intend to talk positively about the leadership in this organization.</i>)	Aon Hewitt, 2015; Nimon & Zigarmi, 2015; Zigarmi et al., 2012.
3. ความตั้งใจแสดงผลงาน	
3.1 ฉันใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (<i>I intend to exert the energy it takes to do my job well.</i>)	DDI, 2004; IES, 2004; ISR, 2004; Kahn, 1990, 1992; Nimon & Zigarmi, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004; Zigarmi et al., 2012.
3.2 ฉันเต็มใจให้บริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้า เกิดความประทับใจ (<i>I intend to provide the best service I can do my internal/extern customers.</i>)	Aon Hewitt, 2015; Burawat, 2013; DDI, 2004; ISR, 2004; Kahn, 1990, 1992; Nimon & Zigarmi, 2015; Robinson et al., 2004; Tanwar & Prasad, 2016; Zigarmi et al., 2012.
3.3 ฉันพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จของโรงแรม (<i>I intend to work efficiently to help this organization succeed.</i>)	Burawat, 2013; DDI, 2004; Firth et al., 2004; IES, 2004; ISR, 2004; Kahn, 1990, 1992; Nimon & Zigarmi, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004; Tanwar & Prasad, 2016; Zigarmi et al., 2012.
3.4 ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่าง รอบคอบไม่ให้เกิดความผิดพลาด (<i>I intend to do my job well.</i>)	Burawat, 2013; Nimon & Zigarmi, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004; Zigarmi et al., 2012.

การออกแบบจำลองในการวิจัย

เมื่อนำสมมติฐานที่ได้มาระบุแสดงการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง พร้อมแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยเบื้องต้น ได้กำหนดอักษรย่อแทนตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกต ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แทนด้วย LEADER ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ CARE, CHARM, MODEL, INSPIRE และ THINK
2. ตัวแปรแฝงการรับรู้แบรนด์นายจ้าง แทนด้วย EMPLOY ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ REPUTE, ECON, SOCIAL และ DEVEL
3. ตัวแปรแฝงพันธะผูกพันของพนักงาน แทนด้วย ENGAGE ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ PHY, EMO และ COGNI
4. ตัวแปรแฝงความตั้งใจในงาน แทนด้วย INTENT ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ STAY, ENDO และ PERF

โดยสามารถสร้างแบบจำลองในการวิจัย (research model) ในครั้งนี้ ดังแสดงในภาพ 37



ภาพ 37 การออกแบบจำลองในการวิจัย

โดยสมมติฐานตามแบบจำลองการวิจัยนี้กำหนดไว้ 6 สมมติฐาน ได้แก่
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์
นายจ้าง

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของ
พนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของ
พนักงาน

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

สมมติฐานที่ 6 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เชิงเนื้อหา และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ให้มีความเหมาะสมกับปัญหาการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เป็นการตรวจสอบข้อคำถามที่สร้างขึ้นว่า สามารถประเมินค่าตัวแปรที่ต้องการวัด และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิจัยนี้ได้นำเสนอแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการทางด้านการบริหารธุรกิจ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหากับความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Item Objective Congruence--IOC) ในแต่ละข้อคำถาม โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและสูตรคำนวณ ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้อง

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

จากสูตร
$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$\sum R$ คือ ผลรวมจากคะแนนผู้เชี่ยวชาญ

n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยค่า IOC ของทุกข้อคำถาม ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50-1.00 จึงถือว่าเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่เกณฑ์ที่ยอมรับได้ต่อไป และหากค่าดัชนีมีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.50 ผู้วิจัยจะพิจารณาปรับปรุงหรือหากมีความซับซ้อนที่ไม่มีความจำเป็น จะไม่นำข้อคำถามนั้นมาใช้ (Rovinelli & Hambleton, 1977)

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องภายในแต่ละชุดข้อคำถามว่า ข้อคำถามแต่ละข้อนั้นมีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ IOC หรือได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองเก็บข้อมูล (try out) กับประชากรเป้าหมายที่มีคุณสมบัติเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ คือ กลุ่มพนักงานของโรงแรม คุ่มพญา รีสอร์ท และสปา เซ็นทารา บุติคคอลเลกชั่น จำนวน 40 ชุด เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งรายตัวแปรและโดยรวม และหาค่าความสอดคล้องภายใน (internal consistency model) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (coefficient of reliability) โดยใช้โปรแกรมทางสถิติหาค่าการหาค่า Cronbach's Alpha ของแต่ละข้อคำถาม

โดยเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา ยอมรับที่ค่า α มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 (Hair et al., 2006, p. 137; Nunnally, 1978, p. 245) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ (corrected item-total correlation) ของแต่ละข้อคำถามควรมีค่าตั้งแต่ 0.3 หากมีข้อคำถามที่ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรใด ๆ ต่ำกว่า 0.7 และมีค่าหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อรายข้อคำถามใด ๆ ต่ำกว่า 0.30 ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือพิจารณาตัดข้อคำถามนั้นออก (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

ข้อคำถาม	ค่า IOC	Corrected Item-Total Correlation
ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป		
1. การใส่ใจระดับบุคคล		$\alpha = 0.775$
1.1 หัวหน้ามอบหมายงานตามความถนัดของฉัน	1.00	0.324
1.2 หัวหน้าให้เวลาอย่างเต็มที่ในการชี้แนะสอนงานฉัน	1.00	0.720
1.3 หัวหน้าใส่ใจเป้าหมายในชีวิตการทำงานของฉัน	1.00	0.710
1.4 หัวหน้าสนับสนุนจุดเด่นในการทำงานของฉัน	1.00	0.608

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	Corrected Item-Total Correlation
2. การนำเชิงบริหาร		$\alpha = 0.940$
2.1 หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	1.00	0.861
2.2 หัวหน้ามุ่งมั่นทำงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม	1.00	0.863
2.3 หัวหน้าปฏิบัติตนน่าเคารพนับถือ	1.00	0.926
2.4 หัวหน้าใช้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างน่าเชื่อถือ	0.80	0.861
3. การเป็นต้นแบบ		$\alpha = 0.902$
3.1 หัวหน้าทำให้ฉันเกิดความเชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ	1.00	0.833
3.2 หัวหน้าคอยกระตุ้นให้ฉันตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	0.80	0.908
3.3 หัวหน้ามีความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน	0.40	0.785
3.4 หัวหน้าคอยเน้นย้ำติดตามการปฏิบัติงานของฉัน	0.60	0.731
4. การสร้างแรงบันดาลใจ		$\alpha = 0.945$
4.1 หัวหน้าอธิบายให้ฉันเห็นข้อดีของการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป	1.00	0.939
4.2 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันรู้ว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงแรม	1.00	0.796
4.3 หัวหน้าพูดถึงอนาคตของโรงแรมแห่งนี้ได้อย่างชัดเจน	1.00	0.891
4.4 หัวหน้าสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงแรมแห่งนี้สามารถบรรลุเป้าหมาย	1.00	0.865
5. การกระตุ้นการคิด		$\alpha = 0.919$
5.1 หัวหน้าสอนงานด้วยการสมมติเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน	1.00	0.822
5.2 หัวหน้าสร้างความท้าทายให้ฉันเสนอวิธีการทำงานใหม่	1.00	0.801
5.3 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1.00	0.835
5.4 หัวหน้าให้โอกาสฉันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	0.60	0.799

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	Corrected Item-Total Correlation
ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง		
1. คุณค่าด้านชื่อเสียง		$\alpha = 0.808$
1.1 ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อน เพราะมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก	1.00	0.733
1.2 ฉันรู้ว่าโรงแรมแห่งนี้มีชื่อเสียงด้านการบริการที่ดีเยี่ยม	1.00	0.610
1.3 ฉันรู้สึกท้าทายที่ได้เข้ามาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	1.00	0.629
2. คุณค่าด้านผลตอบแทน		$\alpha = 0.851$
2.1 ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยในที่ได้รับในแต่ละเดือน	1.00	0.752
2.2 ฉันพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากการประเมินผลการทำงาน	0.80	0.883
2.3 ฉันได้รับการฝึกอบรมทักษะการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์	0.60	0.724
2.4 ฉันเกิดความก้าวหน้าในอาชีพจากการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	0.80	0.527
3. คุณค่าด้านสังคม		$\alpha = 0.825$
3.1 ฉันได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นอย่างดี	1.00	0.652
3.2 ฉันทำงานร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข	1.00	0.744
3.3 ฉันทำงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือกัน	1.00	0.708
4. คุณค่าด้านการพัฒนา		$\alpha = 0.650$
4.1 ฉันได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น	1.00	0.495
4.2 ฉันได้รับโอกาสให้ฝึกฝนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.80	0.583
4.3 ฉันมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ	1.00	0.345

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	Corrected Item-Total Correlation
ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงาน		
1. พันธะผูกพันทางกายภาพ		$\alpha = 0.853$
1.1 เมื่อตื่นขึ้นมา ฉันเต็มใจที่จะมาทำงาน	0.80	0.764
1.2 เมื่ออยู่ที่โรงแรม ฉันมีความกระฉับกระเฉงพร้อมปฏิบัติงาน	1.00	0.883
1.3 เมื่ออยู่ในเวลาทำงาน ฉันพยายามใช้ร่างกายแรงใจอย่างเต็ม ความสามารถ	1.00	0.578
2. พันธะผูกพันทางอารมณ์		$\alpha = 0.869$
2.1 ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแข็งขัน	1.00	0.788
2.2 ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ ของโรงแรมนี้	1.00	0.770
2.3 ฉันรู้สึกภูมิใจกับบทบาทงานที่ได้ทำให้กับโรงแรมนี้	1.00	0.706
3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด		$\alpha = 0.796$
3.1 ขณะปฏิบัติงาน ฉันจดจ่ออยู่กับหน้าที่ของตนจนไม่ได้ใส่ใจ เรื่องอื่น	1.00	0.564
3.2 ขณะปฏิบัติงาน ฉันทำงานได้อย่างต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลา เลิกงาน	1.00	0.689
3.3 ขณะปฏิบัติงาน ฉันไม่ละวางงานไปทำภารกิจอื่นที่แทรก เข้ามาโดยไม่จำเป็น	1.00	0.679
ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงาน		
1. ความตั้งใจอยู่		$\alpha = 0.933$
1.1 ฉันไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในช่วงหนึ่งปีนี้	1.00	0.851
1.2 ฉันคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับ ฉันในตอนนี้อยู่	1.00	0.783
1.3 ฉันปรารถนาจะอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอ ค่าจ้างที่สูงกว่าเล็กน้อยในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน	1.00	0.899
1.4 ฉันปรารถนาจะอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอ งานที่น่าสนใจกว่าเล็กน้อยในผลตอบแทนเท่ากัน	1.00	0.924

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า IOC	Corrected Item-Total Correlation
2. ความตั้งใจรับรองส่งเสริม		$\alpha = 0.838$
2.1 ฉันพูดถึงโรงแรมแห่งนี้ในแง่ดีทุกครั้งให้บุคคลภายนอกฟัง	1.00	0.738
2.2 ฉันมักเล่าถึง โครงการที่มีชื่อเสียงของโรงแรมแห่งนี้ ให้คนอื่นฟัง	0.80	0.745
2.3 ฉันชักชวนเพื่อนในอาชีพเดียวกันมาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	1.00	0.779
2.4 ฉันพูดถึงหัวหน้าของฉันด้วยความชื่นชมให้บุคคลภายนอกฟัง	1.00	0.537
3. ความตั้งใจแสดงผลงาน		$\alpha = 0.898$
3.1 ฉันใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	1.00	0.745
3.2 ฉันเต็มใจให้บริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ	1.00	0.825
3.3 ฉันพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จ ของโรงแรม	1.00	0.815
3.4 ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่างรอบคอบไม่ให้เกิด ความผิดพลาด	1.00	0.717

จากตาราง 13 เมื่อวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ผู้วิจัยได้พิจารณาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามที่มีการให้คะแนน IOC อยู่ในเกณฑ์ปานกลางอีกครั้ง และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมถูกต้องตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการวิเคราะห์ผลตรวจสอบความเชื่อมั่น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ มีค่าผ่านเกณฑ์ทุกข้อ

หลังจากการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามผลการตรวจสอบข้างต้นแล้ว เป็นการจัดทำรูปแบบของแบบสอบถาม เช่น การแบ่งหัวข้อ แบ่งหน้า และขนาดตัวอักษร โดยคำนึงถึงให้ผู้ตอบสามารถอ่านและตอบข้อคำถามได้คล่องและต่อเนื่อง

วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

เนื่องจากแบบสอบถามในการวิจัยนี้ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติเฉพาะบุคคล การเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการได้พบกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจริง จะทำให้สังเกตพฤติกรรม ความเข้าใจในข้อคำถาม และความตั้งใจในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณว่า มีความน่าเชื่อถือเพียงใด โดยได้วางแผนวิธีการส่งแบบสอบถามไว้ 3 วิธี ได้แก่ (1) การนำแบบสอบถามไปส่งให้ผู้ตอบด้วยตนเอง ร้อยละ 30 (2) การนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้ตอบโดยตรง ร้อยละ 20 และ (3) การส่งไปรษณีย์ไปยังโรงแรมที่กลุ่มประชากร ร้อยละ 50

ทั้งนี้ สักส่วนของของตัวอย่างในแต่ละภูมิภาคนี้ พิจารณาจากความเหมาะสมตามการตอบรับจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรมในการอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูล และแผนระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยด้วย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกที่ต้องเผชิญหน้ากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึคนึกคิด การแสดงความคิดเห็นซึ่งมีความซับซ้อนจากการเชื่อมโยงทัศนคติ และการรับรู้ของแต่ละบุคคลต่อสถานการณ์เฉพาะหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดขึ้นจริง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งต้องอาศัยการตีความข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำมาอธิบายยืนยันสนับสนุน และตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้ให้ข้อมูล

การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ในการเก็บข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้สึคนึกคิดของพนักงาน ที่มีต่อตัวแปรในการวิจัยในเชิงนามธรรม เนื่องจากการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานจะมีความซับซ้อนเกี่ยวกับกระบวนการทางจิตใจของบุคคล ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล และการรับรู้ประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม จึงมีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูล หรือ ข้อคิดเห็น ที่หลากหลายครอบคลุมทุกมุมมองในการนำมาวิเคราะห์ และได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือในการตอบคำถามการวิจัย โดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกนี้ ได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลตามจุดประสงค์ของแต่ละมุมมอง เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม จำนวนทั้งหมด 12 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ-โรงแรม จำนวน 3 ท่าน และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Director of Human Resource--DHR) ของโรงแรมและรีสอร์ทที่เป็นประชากรในการเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน 9 ท่าน

โดยวิธีการเก็บข้อมูลกลุ่มที่ 1 นี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก มีจุดประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นในมุมมองขององค์กรในฐานะนายจ้าง ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงการจัดการ-เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำในองค์กร นโยบายการมุ่งเน้นการรักษา และการดึงดูดพนักงานเพื่อสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน รวมถึงวิธีการประเมินระดับพันธมิตรผูกพันของพนักงานของโรงแรม

2. กลุ่มพนักงานระดับบริหาร คือ พนักงานในตำแหน่งงานระดับบริหาร และพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการโรงแรมเป็นระยะเวลานาน จำนวนทั้งหมด 6 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการแผนกที่มีประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน ที่เป็นประชากรในการเก็บข้อมูลการวิจัย เท่ากับหรือมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ของโรงแรมเป็นประชากรในการเก็บข้อมูล จำนวน 4 ท่าน และผู้มีประสบการณ์ทำงานในเครือโรงแรม สัตยาธิไทย จำนวน 2 ท่าน

โดยวิธีการเก็บข้อมูลกลุ่มที่ 2 นี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก มีจุดประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นในมุมมองของพนักงานที่มีประสบการณ์จากจ้างงาน จากการประเมินสิ่งที่ได้รับจากการทำงานมาเป็นระยะเวลานาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในการคงอยู่ของพนักงานในอดีต และปัจจุบันว่าแตกต่างกันอย่างไร รวมทั้งความรู้สึกลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยในการจ้างงานที่เป็นเหตุผลที่แท้จริงของการคงอยู่เป็นระยะเวลานาน

3. กลุ่มพนักงาน คือ พนักงานภาคปฏิบัติการ ในตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน ระดับ 4-5 และระดับปฏิบัติการ ระดับ 6-8 ของโรงแรม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านโรงแรม และประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบันเท่ากับหรือมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 3 กลุ่ม จำนวน 12 ท่าน โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ 3 ท่าน 4 ท่าน และ 5 ท่าน

โดยวิธีการเก็บข้อมูลกลุ่มที่ 3 นี้ เป็นการสนทนากลุ่ม (focus group) มีจุดประสงค์ เพื่อทราบข้อมูลในมุมมองของพนักงานที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่างในเชิงลึกเกี่ยวกับ ความรู้สึกนึกคิดที่สอดคล้องกับตัวแปรในการวิจัย โดยหลีกเลี่ยงข้อคำถามซ้ำในแง่ลบ เพื่อลดการเกิดความกดดัน และความคลุมเครือในการตอบ และเป็นตรวจสอบความ- สมบูรณ์ของข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการถามข้อคำถามตามแบบสอบถามควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์

เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนแรก คือ ข้อคำถามที่เตรียมไว้ในโครงร่างการสัมภาษณ์แล้ว ซึ่งมีความยืดหยุ่นได้ ในการปรับเปลี่ยนได้ทันที เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล และสถานการณ์ในเวลานั้น และส่วนที่สอง คือ ข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบอย่างอิสระ

การออกแบบแบบการสัมภาษณ์ เป็นหลักการเตรียมข้อคำถามในการสัมภาษณ์ มุ่งให้เกิดการเชื่อมโยงกันของคำถามหลัก (main question) คำถามตาม (follow-up question) และคำถามเพื่อค้นหา (probing question) เพื่อความครบถ้วนของข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม 3 ชุด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้อำนวยการ- มนุษย์ของโรงแรม และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อสกุล ตำแหน่งงาน ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือด้าน โรงแรม และระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรในการวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการบริหารจัดการ-พนักงานโรงแรม เพื่อทราบถึง

1.1 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

1.2 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงแรม

1.3 การปฏิบัติของหัวหน้างานที่พนักงานของโรงแรมปรารถนา

ประเด็นที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง เพื่อทราบถึง

2.1 ระดับการให้ความสำคัญกับคุณค่าของผลประโยชน์ในการจ้างงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ความน่าสนใจ ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาอาชีพ

2.2 การมุ่งเน้นภาพลักษณ์นายจ้างที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากโรงแรมอื่น

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของหัวหน้างาน และการรับรู้คุณค่าแบรนด์นายจ้างของพนักงาน

2.4 นโยบายการรักษาพนักงานปัจจุบันและการดึงดูดพนักงานใหม่

ประเด็นที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน เพื่อทราบถึง

3.1 พฤติกรรมการเกิดพันธมิตรผูกพันของพนักงานที่โรงแรมปรารถนา

3.2 การเสริมสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน (engagement activity)

3.3 นโยบายการสำรวจพันธมิตรผูกพันของพนักงาน (engagement survey)

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของหัวหน้างานและการเกิดพันธมิตรผูกพันของพนักงาน

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าแบรนด์นายจ้างและการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความตั้งใจในงานหรือพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพัน เพื่อทราบถึง

4.1 ระดับการแสดงพฤติกรรมการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การพูด (say) การคงอยู่ (stay) และการมุ่งมั่นปฏิบัติงาน (strive)

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของหัวหน้างานและพฤติกรรมความตั้งใจในงานของพนักงาน

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าแบรนด์นายจ้างและพฤติกรรมความตั้งใจในงานของพนักงาน

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานและพฤติกรรมความตั้งใจในงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามภาพรวม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเกี่ยวกับมุมมองส่วนตัวที่มีต่อการพัฒนาการจัดการบุคลากร โรงแรม การถ่ายทอดประสบการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนางานวิจัยให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและเป็นปัจจุบันมากขึ้น เป็นต้น

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้จัดการแผนก และพนักงานผู้มีประสบการณ์สูง ประกอบด้วย ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อสกุล ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงแรม และระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามที่กำหนดไว้ในการสัมภาษณ์ เพื่อตอบคำถามการวิจัย ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพื่อทราบถึง

1.1 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

1.2 พฤติกรรมการปฏิบัติของหัวหน้างานในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานโรงแรม

ประเด็นที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ประสบการณ์การทำงานจากโรงแรมของพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อทราบถึง

1.1 ระดับการรับรู้คุณค่าประสบการณ์ทำงานของโรงแรมแห่งนี้ในแต่ละด้าน ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาอาชีพ

1.2 การเกิดภาพลักษณ์ของโรงแรมในฐานะนายจ้างแห่งนี้มีคุณค่าแตกต่างจากโรงแรมอื่น

1.3 แรงจูงใจในการคงอยู่เป็นสมาชิกของโรงแรมแห่งนี้มาจนถึงปัจจุบัน

1.4 ผลกระทบของผู้นำหรือหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าผลประโยชน์จากการจ้างงานของโรงแรม

ประเด็นที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร เพื่อทราบถึง

1.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานโรงแรมทั้งในด้านการปฏิบัติ และด้านอารมณ์

1.2 สาเหตุของการโยกย้ายเปลี่ยนงานของพนักงานในอดีตกับปัจจุบัน

1.3 ผลกระทบของการปฏิบัติของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์

1.4 ผลกระทบของการรับรู้คุณค่าการจ้างงานที่ส่งผลต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงาน เพื่อทราบถึง

1.1 ความแตกต่างของพฤติกรรมการคงอยู่ของพนักงานในอดีตกับปัจจุบัน ได้แก่ การพูด (say) การคงอยู่ (stay) และการมุ่งมั่นปฏิบัติงาน (strive)

1.2 ผลกระทบของการปฏิบัติของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจในงานของพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์

1.3 ผลกระทบของการรับรู้คุณค่าการจ้างงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจ
ในงานของพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์

1.4 ผลกระทบของการเกิดพันธะผูกพันที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจ
ในงานของพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์

3. แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 3 ได้แก่ พนักงานปัจจุบันผู้มี
ประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน ประกอบด้วย ข้อคำถามในการสัมภาษณ์
2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อและสกุล (ผู้ให้
สัมภาษณ์สามารถตอบหรือไม่ตอบได้) ตำแหน่งงาน แผนก ประสบการณ์ในการทำงาน
ด้านโรงแรม และระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามที่ในการสัมภาษณ์ที่เน้นความสอดคล้องกับแบบสอบถาม
ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การได้รับการปฏิบัติจากผู้นำหรือหัวหน้างาน เพื่อทราบถึง

1.1 พฤติกรรมการปฏิบัติของหัวหน้างานที่พนักงานของโรงแรมปรารถนา

1.2 ระดับการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูปของพนักงาน

ประเด็นที่ 2 การรับรู้คุณค่าผลประโยชน์จากการจ้างงาน เพื่อทราบถึง

1.1 ภาพลักษณ์การจ้างงานของโรงแรมแห่งนี้ในแต่ละด้าน ได้แก่ ชื่อเสียง
ภายนอก ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการพัฒนาอาชีพที่เกิดการรับรู้มาก่อนเข้ามาทำงาน

1.2 ภาพลักษณ์การจ้างงานของโรงแรมแห่งนี้ในแต่ละด้าน ได้แก่ ความน่าสนใจ
ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการพัฒนาอาชีพที่เกิดการรับรู้หลังจากเข้ามาทำงาน

1.3 ระดับการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์จากการจ้างงานในแต่ละด้าน
ได้แก่ ความน่าสนใจ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการพัฒนาอาชีพของพนักงานโรงแรม

1.4 การเกิดภาพลักษณ์ของโรงแรมในฐานะนายจ้างที่มีคุณค่าแตกต่างจาก
โรงแรมอื่น

ประเด็นที่ 3 การเกิดพันธะผูกพันที่ของพนักงาน เพื่อทราบถึง

1.1 การเกิดพันธะผูกพันทางกาย ได้แก่ ความทุ่มเทแรงกายแรงใจในขณะปฏิบัติงาน จากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และองค์กร

1.2 การเกิดพันธะผูกพันทางความรู้สึก ได้แก่ ความภูมิใจ และแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน จากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และองค์กร

1.3 การเกิดพันธะผูกพันทางการรู้สึก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของโรงแรม จากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และองค์กร

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงาน เพื่อทราบถึง

1.1 พฤติกรรมทางการปฏิบัติ ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความพยายาม ในการสร้างผลการปฏิบัติงาน

1.2 พฤติกรรมทางการรับรองส่งเสริม ได้แก่ การแสดงความรู้สึกนึกคิดต่อโรงแรมแห่งนี้แก่บุคคลภายนอก

1.3 พฤติกรรมทางการคงอยู่ ได้แก่ ปักจายหรือทรัพยากรการทำงานที่ปรารถนาในการคงอยู่เป็นสมาชิกของโรงแรมแห่งนี้ต่อไป

วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเริ่มต้นการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้นำเสนอถึงที่มา ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของประเด็นวิจัย และอธิบายการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงขอบเขตและความเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล และเป็นการสร้างความคุ้นเคยและบรรยากาศที่เป็นกันเองมากขึ้น โดยกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์ตามลักษณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลไว้ 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การสัมภาษณ์แบบรายบุคคล เป็นวิธีการเก็บข้อมูลรูปแบบการเผชิญหน้า (face-to-face) ซึ่งกันและกัน ใช้นักวิจัยให้ข้อมูล กลุ่มที่ 1 และ 2 โดยการวางแผนการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเชิงลึกที่รัดกุม แม่นยำ และครอบคลุมคำถาม

การวิจัย ซึ่งระหว่างการวิจัยจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึกลงในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ และมีกำหนด เวลาในการสัมภาษณ์ไว้ประมาณ 45-60 นาที

2. การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เป็นการเก็บข้อมูลรูปแบบการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 3 จำนวน 2-5 คนต่อกลุ่ม โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ให้พนักงานผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ถามข้อคำถามเอง เพื่อลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล และนำไปตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ ซึ่งวิธีนี้เป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน และลดความกังวล ในการให้ข้อมูลจริง ให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ในส่วนข้อคำถามส่วนที่ 2 มุ่งการรับรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ครอบคลุมคำถามการวิจัย และระหว่างการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้คำนึงถึงขอบเขตความเหมาะสมเป็นสำคัญ โดยหลีกเลี่ยงข้อคำถามที่อ่อนไหวต่อความรู้สึกประหม่าในการตอบ หรือข้อคำถามซึ่งนำไปให้มีการตอบในเชิงลบ และมีกำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ไว้ประมาณ 60 นาที ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานต่อกลุ่ม

3. การตรวจสอบ ติความ และประเมินข้อมูลหลังการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง เพื่อระบุข้อบกพร่องของข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติม รวมถึงปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้การสัมภาษณ์ในครั้งต่อไปให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของวิธีการวิจัยแบบผสมผสานนี้ ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และ (3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ มีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามครบทุกโรงแรมแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลในการตอบทุกชุด พร้อมกับการคัดแยกแบบสอบถามออกเป็นหมวดหมู่ตามภูมิภาค และชื่อโรงแรม โดยแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับและมีความครบถ้วนของข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 535 ชุด ซึ่งเป็นจำนวนที่ผ่านเกณฑ์ความเหมาะสมในระดับดีมากถึงดีเยี่ยม คือ มากกว่าหรือเท่ากับ 500 ชุด จากนั้นเป็นการกำหนดรหัสของข้อมูลในการเก็บข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS version 24 และเมื่อกรอกข้อมูลทั้งหมดครบแล้ว เป็นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยวิธีการหาค่าทางสถิติ เพื่อทดสอบและหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการดำเนินการวิเคราะห์มี 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การใช้สถิติเชิงพรรณนา เป็นการวิเคราะห์ค่าทางสถิติเพื่ออธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไป ได้แก่

1. คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยสถิติที่ใช้เป็นค่าสถิติที่ใช้อธิบายตัวแปรเดียว ได้แก่ จำนวน ความถี่ และค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ค่าทางสถิติพื้นฐานของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยสถิติที่ใช้เป็นค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการอ่านค่าของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร
3. การวิเคราะห์ค่าทางสถิติพื้นฐานของตัวแปรตามหรือตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การรับรู้แบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน โดยสถิติที่ใช้เป็นค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการอ่านค่าของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การใช้สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติอ้างอิง เป็นการประเมินผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย โดยใช้วิธีทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการหาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัวแปรทั้งทางตรง

และทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิเคราะห์เส้นทางการเกิดผลกระทบ (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียดวิธีการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นหรือไม่ เป็นการวัดความเที่ยงตรงระหว่างข้อมูลรายข้อกับข้อมูลรวมทั้งหมดที่ปรับค่าแล้ว โดยใช้สูตรหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation) หากค่ามีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึง การมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ความตรงขององค์ประกอบอันดับสองหรือตัวชี้วัดของตัวแปรแฝง เพื่อยืนยันว่า ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่กำหนดขึ้นทุกตัวอยู่ภายใต้ตัวแปรเดียวกัน และทราบระดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีขั้นตอนดังนี้ (สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2551, หน้า 97-151)

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของแบบ จำลองสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรมทางสถิติ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องที่ได้จากโปรแกรม ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า p value มีค่ามากกว่า 0.05 ที่ทำให้ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าไม่เกิน 2.00 (2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index-- GFI) มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 (3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index-- $AGFI$) มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 (4) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index-- CFI) มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 (5) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual-- $SRMR$) มีค่าต่ำกว่า 0.05 และ (6) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation-- $RMSEA$) มีค่าต่ำกว่า 0.05

2.2 การวัดความตรงแบบรวมศูนย์ เพื่อตรวจสอบว่าตัวชี้วัด แต่ละข้อคำถาม มีความเกี่ยวข้องในการใช้วัดตัวแปรเดียวกัน เป็นการวิเคราะห์ค่าที่จากการคำนวณ 3 ประการ ได้แก่ (1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading-- λ) ควรมีค่า 0.5 ขึ้นไป (2) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted--*AVE*) ควรมีค่า 0.5 ขึ้นไป และ (3) ค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability--*CR*) ควรมีค่า 0.6 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 776-778; Knight & Cavusgil, 2004, p. 134)

หากค่าสถิติที่ได้ไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถปรับรูปแบบจำลองใหม่ได้ โดยพิจารณาข้อมูลเชิงทฤษฎีหาเหตุผลสนับสนุนการปรับ และค่าดัชนีปรับรูปแบบ (model modification indicis) ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัว มีค่าเท่ากับ ค่าไคแอสควร์ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ จากนั้น ทำการวิเคราะห์ใหม่ ซึ่งค่าที่ได้ต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องในทางทฤษฎี

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มพนักงานผู้มีประสบการณ์สูง และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อทราบผลการวิเคราะห์ที่สอดคล้องและแตกต่างในแต่ละมุมมอง โดยวางแผนขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูล เป็นการจัดแบ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ส่วนตามจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และอ่านทำความเข้าใจข้อมูลทั้งหมด โดยการคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์การวิจัย

2. การลงข้อมูล เป็นการบันทึกข้อมูล และข้อคิดเห็นที่ได้เป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทีละกลุ่มให้ครบถ้วน โดยลงข้อมูลเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้บรรณค่านายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน แสดงให้เห็นข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น

3. การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการกำหนดรหัส จัดหมวดหมู่ และดัชนีข้อมูลตามองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เพื่อเป็นการจัดหมวดหมู่คำตอบ และช่วยลดขนาดข้อมูลจากการตัดทอนข้อมูลที่ไม่มีความเกี่ยวข้องออกได้

4. การวิเคราะห์ความสอดคล้องกับสมมติฐานของผู้วิจัยจากข้อมูลในรูปของตัวอักษรที่ได้ในแต่ละประเด็นว่าสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างไร โดยการวิเคราะห์ทีละรายการกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ครบถ้วน เพื่อทราบระดับการให้ความสำคัญของแต่ละประเด็นเป็นรายการกลุ่ม

5. การสังเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ดัชนีคำตอบในแต่ละประเด็นที่สอดคล้องหรือเหมือนกันของแต่ละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองนายจ้าง คือ ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของกลุ่มที่ 1 และมุมมองพนักงาน คือ ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3

7. การออกแบบแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลการเชิงลึก ที่มีการแบ่งหมวดหมู่ ออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน แสดงลักษณะการลงข้อมูล 2 ประเด็น ได้แก่ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานการวิจัย ดังแสดงในภาพ 38

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์				
กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1 () กลุ่มที่ 2 () ได้แก่ _____ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ 1. _____ 2. _____				
ตัวแปรตาม	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER)	การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY)	พันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE)	ความตั้งใจในงาน (INTENT)
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER)	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำบันทึก.....	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานที่ 1บันทึก..... (H ₁).....	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานที่ 2บันทึก..... (H ₂).....	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานที่ 3บันทึก..... (H ₃).....
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY)		ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้างบันทึก.....	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานที่ 4บันทึก..... (H ₄).....	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานที่ 5บันทึก..... (H ₅).....
พันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE)			ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงานบันทึก.....	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมมติฐานที่ 6บันทึก..... (H ₆).....
ความตั้งใจในงาน (INTENT)				ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจในงานบันทึก.....

ภาพ 38 ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ขั้นตอนการวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิจัยผสมผสาน โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในรูปของตัวเลขทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในรูปของตัวอักษร ซึ่งผลของทั้งสองวิธีการวิจัยได้ทดสอบความสอดคล้องกับสมมติฐานแล้ว มาดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่า ผลการวิเคราะห์ที่ได้การวิจัยทั้งสองวิธีการสามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้หรือไม่ เพียงใด และมีมุมมองที่แตกต่างกันในประเด็นใด มีจุดประสงค์เพื่อหาคำตอบ ดังนี้

1. ผลข้อมูลเชิงยืนยันของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น
2. ผลข้อมูลการวิเคราะห์ความสอดคล้องตามหลักการของแนวคิดแต่ละตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม
3. ผลข้อมูลที่แสดงถึงมุมมองที่แตกต่างระหว่างเชิงการวิชาการ และเชิงการจัดการ ที่สอดคล้องกับบริบทในการวิจัยนี้
4. ผลข้อมูลที่เป็นแนวทางการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินระเบียบวิธีวิจัยตามวิธีการวิจัยแบบวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อทดสอบผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย ในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ผลข้อมูลร่วมกันตามรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Creswell อ้างถึงใน อโณทัย งามวิรัชกิจ, 2556) กล่าวคือ การวิเคราะห์ผลข้อมูลทางสถิติในรูปของตัวเลขที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม เพื่อยืนยันความสอดคล้องตามแบบจำลองการวิจัยนี้ จากนั้นนำผลข้อมูลทางสถิติในรูปของเนื้อหาที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก มาขยายความอธิบายผลสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความครบถ้วนยิ่งขึ้น

โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติข้อมูลออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐาน

โดยการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ตัวย่อและสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การอ่านแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของการวิจัยนี้ ได้กำหนดอักษรย่อและสัญลักษณ์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 14 และ 15)

ตาราง 14

ตัวย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย

ตัวย่อ	แทนตัวแปรแฝง	แทนตัวแปรสังเกตได้
LEADER	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	
CARE		การใส่ใจระดับบุคคล
CHARM		การนำเชิงบริหาร
MODEL		การเป็นต้นแบบ
INSPIRE		การสร้างแรงบันดาลใจ
THINK		การกระตุ้นการคิด
EMPLOY	การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	
REPUTE		คุณค่าด้านชื่อเสียง
ECON		คุณค่าด้านผลตอบแทน
SOCIAL		คุณค่าด้านสังคม
DEVEL		คุณค่าด้านการพัฒนา
ENGAGE	พันธมิตรผูกพันของพนักงาน	
PHY		พันธมิตรผูกพันทางกายภาพ
EMO		พันธมิตรผูกพันทางอารมณ์
COGNI		พันธมิตรผูกพันทางการรู้คิด
INTENT	ความตั้งใจในงาน	
STAY		ความตั้งใจอยู่
ENDO		ความตั้งใจรับรองส่งเสริม
PERF		ความตั้งใจแสดงผลงาน

ตาราง 15

อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

อักษรย่อ	แทนค่าสถิติ
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย (Mean)
n	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
SD	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (ค่าความเที่ยง)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
λ_i	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
δ_i	ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (Error Variance)
df	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
$AGFI$	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
$SRMR$	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (Standardized Root Mean Squared Residual)
$RMSEA$	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
CR	ค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability)

โดยค่าดัชนีทางสถิติในการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจำลอง
ต้องผ่านเกณฑ์การยอมรับที่ได้กำหนดไว้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา (CHR) ใน 4 ภูมิภาคของประเทศไทย ที่อยู่ภายใต้กรรมสิทธิ์ จำนวน 9 โรงแรม จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ กลุ่มพนักงานในภาคปฏิบัติการหลัก (line functions) ของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (F&B) แผนกแม่บ้าน (H/K) แผนกปฏิบัติการส่วนหน้า (FO) แผนกกีฬาและสันทนาการ (S&R) เป็นจำนวนทั้งสิ้น 535 คน ประกอบด้วย ข้อมูลในการวิเคราะห์ 8 ด้าน โดยแสดงค่าสถิติที่ได้จากการเก็บข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 16)

ตาราง 16

คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ความถี่	ร้อยละ
ชื่อโรงแรมในเครือที่ทำงาน		
1) โรงแรมเซ็นทารา แม่สอดฮิลล์รีสอร์ท (CMS)	15	2.80
2) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซ่า ลาดพร้าว กรุงเทพฯ ฯ (CGLB)	70	13.08
3) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ (CGCW)	60	11.21
4) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ มิราจ บีช รีสอร์ท พัทยา (CMBR)	85	15.89
5) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน (CHBR)	85	15.89
6) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา กระบี่ (CKBR)	50	9.35
7) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต (CPBR)	95	17.76
8) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย (CSBR)	50	9.35
9) โรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่ (CHY)	25	4.67
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผล
1. เพศ			
1.1 ชาย	205	38.30	2
1.2 หญิง	330	61.70	1
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
2. อายุ			
2.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	109	20.37	3
2.2 ระหว่าง 26-35 ปี	274	51.21	1
2.3 ระหว่าง 36-45 ปี	111	20.75	2
2.4 ระหว่าง 46-55 ปี	35	6.54	4
2.5 55 ปีขึ้นไป	6	1.12	5
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
3. การศึกษา			
3.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	72	13.46	3
3.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	150	28.04	2
3.3 อนุปริญญา หรือ ปวส.	67	12.52	4
3.4 ปริญญาตรี	239	44.67	1
3.5 สูงกว่าปริญญาตรี	7	1.31	5
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
4. สถานภาพสมรส			
4.1 สมรส	308	57.57	1
4.2 โสด	195	36.45	2
4.3 หย่าร้าง	32	5.98	3
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
5. ประสบการณ์ทำงานในโรงแรมปัจจุบัน			
5.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	99	18.50	3
5.2 ระหว่าง 1-3 ปี	257	48.04	1
5.3 ระหว่าง 4-6 ปี	114	21.31	2

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับผล
5. ประสบการณ์ทำงานในโรงแรมปัจจุบัน (ต่อ)			
5.4 ระหว่าง 7-9 ปี	27	5.05	5
5.5 10 ปีขึ้นไป	38	7.10	4
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
6. ระดับตำแหน่งงาน			
6.1 ผู้จัดการ (ระดับ 1-3)	27	5.00	3
6.2 ผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (ระดับ 4-5)	63	11.80	2
6.3 พนักงานภาคปฏิบัติการ (ระดับ 6-8)	445	83.20	1
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
แผนกปฏิบัติงาน			
1) ส่วนหน้า (FO)	41	7.70	4
2) อาหารและเครื่องดื่ม (F&B)	260	48.60	1
3) แม่บ้าน (HK)	125	23.40	2
4) กีฬาและสันทนาการ (S&R)	88	16.40	3
5) อื่น ๆ	21	3.90	5
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	
8. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน			
8.1 น้อยกว่า 10,000 บาท	77	14.39	2
8.2 10,000-20,000 บาท	364	68.04	1
8.3 20,001-30,000 บาท	73	13.64	3
8.4 30,001-40,000 บาท	12	2.24	4
8.5 40,001-50,000 บาท	7	1.31	5
8.6 มากกว่า 50,000 บาท	2	0.37	6
จำนวนตัวอย่าง	535	100.00	

จากตาราง 16 แสดงค่าสถิติคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานภาคปฏิบัติการของกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทที่แบรนด์เซนทาราเป็นเจ้าของ จำนวน 9 โรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 535 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานของโรงแรมและรีสอร์ทที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 41.13 รองลงมาคือ ภาคกลาง จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 24.29 และน้อยที่สุดคือ ภาคเหนือ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 ทั้งนี้ เป็นสัดส่วนตามจำนวนห้องพักของโรงแรมที่สอดคล้องกับลักษณะทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ดังปรากฏในหน้า 115 ตาราง 6) กล่าวคือ ภาคใต้ เป็นภูมิภาคที่มีแหล่งท่องเที่ยวของประเทศที่สำคัญ ที่มีโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซนทาราเข้าไปก่อตั้งมากที่สุด ได้แก่ CKBR, CPBR, CSBR และ CHY ส่วนภาคกลาง ได้แก่ CGLB และ CGCW เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักจำนวนมากที่สุด เนื่องจากเป็นเมืองหลวงที่เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว และการเดินทางของประเทศ ส่วนภาคเหนือ พบว่า มีโรงแรมที่เครือเซนทาราเป็นเจ้าของเพียงโรงแรมเดียว ได้แก่ CMS

สำหรับคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ด้านหลัก คือ ด้านคุณลักษณะของบุคคล และด้านคุณลักษณะการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง แสดงผลว่า ด้านคุณลักษณะของบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 330 คน คิดเป็นร้อยละ 61.70 ของตัวอย่างทั้งหมด มีอายุอยู่ระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 51.21 ของตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา มีอายุระหว่าง 36-45 ปี คือ จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 20.75 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 55 ปี น้อยที่สุด คือ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.12 ของตัวอย่างทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คือ จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 44.67 ของตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. คือ จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 28.04 ของตัวอย่างทั้งหมด และในระดับสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด คือ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.31 ของตัวอย่างทั้งหมด และในด้านสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสมากที่สุด คือ จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 57.57 ของตัวอย่างทั้งหมด

ส่วนด้านคุณลักษณะการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานในโรงแรมปัจจุบันระหว่าง 1-3 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 48.04 ของตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือ ระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 21.31 ของตัวอย่างทั้งหมด และระหว่าง 7-9 ปี น้อยที่สุด คือ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 5.05 ของตัวอย่างทั้งหมด โดยอยู่ในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการระดับ 6-8 มากที่สุด คือ จำนวน 445 คน คิดเป็นร้อยละ 83.20 ของตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือ ระดับผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้างานระดับ 4-5 จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 ของตัวอย่างทั้งหมด และน้อยที่สุด คือ ระดับผู้จัดการระดับ 1-3 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ของตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งเป็นพนักงาน จากแผนกอาหารและเครื่องดื่มมากที่สุด คือ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 ของตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือ แผนกแม่บ้าน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 ของตัวอย่างทั้งหมด และแผนกอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น สปา สจ๊วต น้อยที่สุด คือ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ของตัวอย่างทั้งหมด และสุดท้ายรายได้ที่พนักงานได้รับเฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท มากที่สุด คือ จำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 68.04 ของตัวอย่างทั้งหมด รองลงมา คือ น้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 14.39 ของตัวอย่างทั้งหมด และมีรายได้มากกว่า 50,000 บาท น้อยที่สุด คือ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.37 ของตัวอย่างทั้งหมด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าทางสถิติพื้นฐาน เป็นการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (M) ของข้อมูล และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในการวัดการกระจายข้อมูลของแต่ละองค์ประกอบของตัวแปรแฝง เพื่อการแปลผล หาค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย และจัดลำดับองค์ประกอบ โดยแสดงการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การรายวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนด้าน และผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายข้อของตัวแปรแฝงในการวิจัย 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER) เป็นการแสดงค่าสถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ รายด้าน จำนวน 5 ด้าน และรายข้อ จำนวน 20 ข้อ

คำถาม ได้แก่ ด้านการใส่ใจระดับบุคคล จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านการนำเชิงبارมี จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านการเป็นต้นแบบ จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 4 ข้อคำถาม และด้านการกระตุ้นการคิด จำนวน 4 ข้อคำถาม ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 17)

ตาราง 17

ค่าทางสถิติพื้นฐานของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิจรูป

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
1. การใส่ใจระดับบุคคล (CARE)				
1.1 หัวหน້ามอบหมายงานตามความถนัดของฉััน	4.08	0.35	มาก	1
1.2 หัวหน້าให้เวลาอย่างเต็มที่ในการชี้แนะสอนงานฉััน	4.00	0.68	มาก	2
1.3 หัวหน້าใส่ใจเป้าหมายในชีวิตการทำงานของฉััน	3.95	0.68	มาก	3
1.4 หัวหน້าสันับสนุนจุดเด่นในการทำงานของฉััน	3.78	0.70	มาก	4
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>3.95</u>		<u>มาก</u>	
2. การนำเชิงบาร์มี (CHARM)				
2.1 หัวหน້าทำให้ฉัันรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	4.23	0.73	มาก	2
2.2 หัวหน້ามุ่งมั่นทำงานเพื่อผลประโยชน์ของ				
ส่วนรวม	4.15	0.95	มาก	3
2.3 หัวหน້าปฏิบัติตนนำความเคารพนับถือ	4.08	0.94	มาก	4
2.4 หัวหน້าใช้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล	4.25	0.63	มาก	1
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.18</u>		<u>มาก</u>	
3. การเป็นต้นแบบ (MODEL)				
3.1 หัวหน້าทำให้ฉัันเกิดความเชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ	4.05	0.78	มาก	3
3.2 หัวหน້าคอยกระตุ้นให้ฉัันตั้งเป้าหมาย	4.05	0.75	มาก	2
ในการปฏิบัติงาน				
3.3 หัวหน້าให้ความเป็นธรรมในการประเมินผลตามผล				
การปฏิบัติงาน	3.70	1.04	มาก	4
3.4 หัวหน້าคอยเน้นย้ำติดตามการปฏิบัติงานของฉััน	4.18	0.55	มาก	1
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.00</u>		<u>มาก</u>	

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (INSPIRE)				
4.1 หัวหน้าพูดให้ฉันเห็นข้อดีของการทำงานที่โรงแรม แห่งนี้ต่อไป	4.10	0.67	มาก	1
4.2 หัวหน้ากระตุ้นให้รู้ว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จของโรงแรม	3.98	0.73	มาก	4
4.3 หัวหน้าพูดถึงอนาคตของโรงแรมแห่งนี้ได้อย่างชัดเจน	4.05	0.71	มาก	3
4.4 หัวหน้าสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงแรมแห่งนี้ สามารถบรรลุเป้าหมายได้	4.08	0.83	มาก	2
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.05</u>		<u>มาก</u>	
5. การกระตุ้นการคิด (THINK)				
5.1 หัวหน้าสอนงานด้วยการสมมติเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นในการทำงาน	3.83	0.90	มาก	2
5.2 หัวหน้าสร้างความท้าทายให้ฉันเสนอวิธีการทำงาน ใหม่	3.80	0.88	มาก	3
5.3 หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงาน	3.98	0.80	มาก	1
5.4 หัวหน้าให้โอกาสฉันอธิบายถึงการเกิดปัญหา ในการทำงาน	3.78	0.86	มาก	4
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>3.85</u>		<u>มาก</u>	
ค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้าน	<u>4.01</u>		<u>มาก</u>	

1.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่า
ค่าเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด คือ ด้านการนำเชิงبارมี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18
รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 และ
ค่าเฉลี่ยรายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการคิด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ
3.85 โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้านของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01

1.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายชื่อของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์ตามลำดับค่าเฉลี่ยคะแนนรวมรายด้านสูงที่สุด พบว่า ด้านการนำเชิงบริหาร มีค่าเฉลี่ยรายชื่อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (2.4) “หัวหน้าแสดงอำนาจในการบังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 รองลงมา คือ ข้อ (2.1) “หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ ข้อ (2.3) “หัวหน้าปฏิบัติตนนำความเคารพนับถือ” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายชื่อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (4.1) “หัวหน้าพูดให้ฉันเห็นข้อดีของการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 รองลงมา คือ (4.4) “หัวหน้าสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงแรมแห่งนี้สามารถบรรลุเป้าหมาย” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (4.2) “หัวหน้ากระตุ้นให้รู้ว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งความสำเร็จของโรงแรม” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

ส่วนด้านการเป็นต้นแบบ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายชื่อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (3.4) “หัวหน้าคอยเน้นย้ำติดตามการปฏิบัติงานของฉัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 รองลงมา คือ (3.2) “หัวหน้าคอยกระตุ้นให้ฉันตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (3.3) “หัวหน้าให้ความสำคัญในกระบวนการประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.04

ส่วนด้านการใส่ใจระดับบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายชื่อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (1.1) “หัวหน้ามอบหมายงานตามความถนัดของฉัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 รองลงมา คือ (1.2) “หัวหน้าใช้เวลาอย่างเต็มที่ในการชี้แนะ สอนงานฉัน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (1.4) หัวหน้าสนับสนุนจุดเด่น

ในการทำงานของฉัน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

และด้านการกระตุ้นการคิด พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (5.3) “หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 รองลงมา คือ (5.1) “หัวหน้าสอนงานด้วยการสมมติเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 และค่าเฉลี่ยรายข้อ น้อยที่สุด คือ (5.4) “หัวหน้าให้โอกาสฉันอธิบายถึงการเกิดปัญหาในการทำงาน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.86

2. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY) เป็นการแสดงค่าสถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ รายด้าน จำนวน 4 ด้าน และรายข้อ จำนวน 13 ข้อคำถาม ได้แก่ ด้านคุณค่าด้านชื่อเสียง จำนวน 3 ข้อคำถาม ด้านคุณค่าด้านผลตอบแทน จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านคุณค่าด้านสังคม จำนวน 3 ข้อคำถาม และด้านคุณค่าด้านการพัฒนา จำนวน 3 ข้อคำถาม ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 18)

ตาราง 18

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้าง

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
1. คุณค่าด้านชื่อเสียง (REPUTE)				
1.1 ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อน เพราะมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก	4.33	0.62	มาก	1
1.2 ฉันรู้ว่าโรงแรมแห่งนี้มีชื่อเสียงด้านการบริการที่ดีเยี่ยม	4.25	0.59	มาก	2
1.3 ฉันรู้สึกประทับใจที่ได้เข้ามาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	4.13	0.60	มาก	3
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.24</u>		<u>มาก</u>	
2. คุณค่าด้านผลตอบแทน (ECON)				
2.1 ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยในที่ได้รับในแต่ละเดือน	2.83	1.23	กลาง	4
2.2 ฉันพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากการประเมินผลการทำงาน	2.90	1.23	กลาง	3

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
2.3 ฉันได้รับโอกาสเข้าฝึกอบรมทักษะการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์	3.95	0.79	มาก	1
2.4 ฉันเกิดความก้าวหน้าในอาชีพจากการทำงานที่โรงแรม แห่งนี้	3.95	0.81	มาก	2
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>3.41</u>		<u>กลาง</u>	
3. คุณค่าด้านสังคม (SOCIAL)				
3.1 ฉันได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นอย่างดี	4.20	0.65	มาก	2
3.2 ฉันทำงานร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข	4.30	0.61	มาก	1
3.3 ฉันทำงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุน ช่วยเหลือกัน	4.15	0.86	มาก	3
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.22</u>		<u>มาก</u>	
4. คุณค่าด้านการพัฒนา (DEVEL)				
4.1 ฉันได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถ มากขึ้น	3.95	0.71	มาก	3
4.2 ฉันได้รับการยอมรับให้ฝึกฝนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.10	0.64	มาก	2
4.3 ฉันมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสำคัญ	4.38	0.59	มาก	1
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.14</u>		<u>มาก</u>	
ค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้าน	4.00		มาก	

2.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด คือ คุณค่าด้านชื่อเสียง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมา คือ ด้านคุณค่าด้านสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และค่าเฉลี่ย รายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านคุณค่าด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้านของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00

2.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายชื่อของการรับรู้แบรนด์นายจ้างในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์ตามลำดับค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด พบว่า ด้านคุณค่าด้านชื่อเสียงมีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (1.1) “ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อนเพราะมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 รองลงมา คือ (1.2) “ฉันรู้ว่าโรงแรมแห่งนี้มีชื่อเสียงด้านการบริการที่ดีเยี่ยม” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (1.3) “ฉันรู้สึกท้าทายที่ได้เข้ามาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

ส่วนด้านคุณค่าด้านสังคม พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (3.2) “ฉันทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 รองลงมา คือ (3.1) “ฉันได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นอย่างดี” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (3.3) “ฉันทำงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือกัน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

ส่วนด้านคุณค่าด้านการพัฒนา พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (4.3) “ฉันมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 รองลงมา คือ (4.2) “ฉันได้รับการยอมรับให้ฝึกฝนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (4.1) “ฉันได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71

และด้านคุณค่าด้านผลตอบแทน พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (2.3) “ฉันได้รับโอกาสเข้าฝึกอบรมทักษะการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 รองลงมา คือ (2.4) “ฉันเกิดความก้าวหน้าในอาชีพจากการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่ามากกว่าข้อ 2.3) และ

ค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (2.1) “ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยในที่ได้รับในแต่ละเดือน” อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.23

3. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพันธะผูกพันของพนักงาน (Engage) เป็นการแสดงค่าสถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบรายด้าน จำนวน 3 ด้าน และรายข้อ จำนวน 9 ข้อคำถาม ได้แก่ ด้านพันธะผูกพันทางกายภาพ จำนวน 3 ข้อคำถาม ด้านพันธะผูกพันทางอารมณ์ จำนวน 3 ข้อคำถาม และด้านพันธะผูกพันทางการรู้คิด จำนวน 3 ข้อคำถาม ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 19)

ตาราง 19

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงาน

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
1. พันธะผูกพันทางกายภาพ (PHY)				
1.1 เมื่อตื่นขึ้นมาในแต่ละวันทำงาน ฉันเต็มใจที่จะมาทำงาน	4.28	0.65	มาก	1
1.2 เมื่ออยู่ที่โรงแรม ฉันมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน	4.14	0.52	มาก	2
1.3 เมื่ออยู่ในเวลาทำงาน ฉันพยายามใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ	3.86	0.50	มาก	3
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.09</u>		<u>มาก</u>	
2. พันธะผูกพันทางอารมณ์ (EMO)				
2.1 ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแข็งขัน	4.23	0.53	มาก	1
2.2 ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมนี้	4.03	0.62	มาก	3
2.3 ฉันรู้สึกภูมิใจกับบทบาทงานที่ได้ทำให้กับโรงแรมนี้	4.15	0.62	มาก	2
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.14</u>		<u>มาก</u>	
3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด (COGNI)				
3.1 ขณะปฏิบัติงาน ฉันจดจ่ออยู่กับหน้าที่ของตนจนไม่ได้ใส่ใจเรื่องอื่น	3.90	0.99	มาก	2

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
3.2 ขณะปฏิบัติงาน จันทนาการได้อย่างต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลาเลิกงาน	3.73	0.85	มาก	3
3.3 ขณะปฏิบัติงาน จันทนาการไม่ละวางงานไปทำภารกิจอื่นที่แทรกเข้ามาโดยไม่จำเป็น	3.95	0.90	มาก	1
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>3.86</u>		<u>มาก</u>	
ค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้าน	<u>4.03</u>		<u>มาก</u>	

3.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านของพันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด คือ ด้านพันธะผูกพันทางอารมณ์ (EMO) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ ด้านพันธะผูกพันทางกายภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.09 และค่าเฉลี่ยรายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านพันธะผูกพันทางการรู้คิด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ซึ่งค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้านของพันธะผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.03

3.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายข้อของพันธะผูกพันของพนักงาน ในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์ตามลำดับค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด พบว่า ด้านพันธะผูกพันทางอารมณ์ (EMO) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (2.1) “ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแท้จริง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 รองลงมา คือ (2.3) “ฉันรู้สึกภูมิใจกับบทบาทงานที่ได้ทำให้กับโรงแรมนี้” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (2.2) “ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรม” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62

ส่วนด้านพันธะผูกพันทางกายภาพ (PHY) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (1.1) “เมื่อตื่นขึ้นมาในแต่ละวันทำงาน ฉันเต็มใจที่จะมาทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 รองลงมา คือ (1.2)

“เมื่ออยู่ที่โรงแรม ฉันมีความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (1.3) “เมื่ออยู่ในเวลาทำงาน ฉันพยายามใช้ร่างกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

ด้านพันธะผูกพันทางการรู้จัก (COGNI) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (3.3) “ขณะปฏิบัติงาน ฉันไม่ละวางงานไปทำภารกิจอื่น ที่แทรกเข้ามาโดยไม่จำเป็น” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ (3.1) “ขณะปฏิบัติงาน ฉันจดจ่ออยู่กับหน้าที่ของตนจนไม่ได้ใส่ใจเรื่อง” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (3.2) “ขณะปฏิบัติงาน ฉันทำงานได้อย่างต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลาเลิกงาน” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85

4. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของความตั้งใจในงาน (INTENT) แสดงค่าสถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบรายด้าน 3 ด้าน และรายข้อ 12 ข้อคำถาม ได้แก่ ด้านความตั้งใจอยู่ จำนวน 4 ข้อคำถาม ด้านความตั้งใจสนับสนุนส่งเสริม จำนวน 4 ข้อคำถาม และด้านความตั้งใจแสดงผลงาน จำนวน 4 ข้อคำถาม ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 20)

ตาราง 20

ค่าทางสถิติพื้นฐานของตัวแปรความตั้งใจในงาน

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
1. ความตั้งใจอยู่ (STAY)				
1.1 ฉันไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในช่วงหนึ่งปี	3.68	0.10	มาก	2
1.2 ฉันคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับฉันในตอนี้	3.85	0.80	มาก	1

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	M	SD	แปลผล	ลำดับ
1.3 ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอค่าจ้างที่สูงกว่าเล็กน้อยในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน	3.30	1.32	กลาง	4
1.4 ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนองานที่น่าสนใจกว่าเล็กน้อยในผลตอบแทนเท่ากัน	3.35	1.21	กลาง	3
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>3.55</u>		<u>มาก</u>	
2. ความตั้งใจรับรองส่งเสริม (ENDO)				
2.1 ฉันพูดถึงโรงแรมแห่งนี้ในแง่ดีทุกครั้งให้บุคคลภายนอกฟัง	4.20	0.69	มาก	1
2.2 ฉันเล่าถึงโครงการที่มีชื่อเสียงของโรงแรมให้ผู้อื่นฟังเสมอเมื่อมีโอกาส	4.05	0.71	มาก	2
2.3 ฉันชักชวนเพื่อนในอาชีพเดียวกันมาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	3.73	1.04	มาก	4
2.4 ฉันพูดถึงหัวหน้าของฉันด้วยความชื่นชมให้บุคคลภายนอกฟัง	3.90	1.03	มาก	3
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>3.97</u>		<u>มาก</u>	
3. ความตั้งใจแสดงผลงาน (PERF)				
3.1 ฉันใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.20	0.69	มาก	3
3.2 ฉันเต็มใจให้บริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ	4.05	0.71	มาก	4
3.3 ฉันพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จของโรงแรม	4.33	0.47	มาก	2
3.4 ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่างรอบคอบไม่ให้เกิดความผิดพลาด	4.35	0.48	มาก	1
ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้าน	<u>4.36</u>		<u>มาก</u>	
ค่าเฉลี่ยคะแนนภาพรวมรายด้าน	3.96		มาก	

4.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านของความตั้งใจในงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด คือ ด้านความตั้งใจแสดงผลงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ ด้านความตั้งใจรับรองส่งเสริม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97 และค่าเฉลี่ยรายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านความตั้งใจคงอยู่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ซึ่งค่าเฉลี่ยภาพรวมรายด้านของความตั้งใจในงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนรายข้อของความตั้งใจในงาน ในแต่ละด้าน โดยวิเคราะห์ตามลำดับค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด ดังนี้

ด้านความตั้งใจแสดงผลงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (3.4) “ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่างรอบคอบไม่ให้เกิดความผิดพลาด” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 รองลงมา คือ (3.3) “ฉันพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อความสำเร็จของโรงแรม” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (3.2) “ฉันเต็มใจให้บริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71

ด้านความตั้งใจรับรองส่งเสริม (ENDO) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (2.1) “ฉันพுகถึงโรงแรมแห่งนี้ในแง่ดีทุกครั้งให้บุคคลภายนอกฟัง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 รองลงมา คือ (2.2) “ฉันเล่าถึงชื่อเสียงของโรงแรมให้ผู้อื่นฟังเสมอเมื่อมีโอกาส” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (2.3) “ฉันชักชวนเพื่อนในอาชีพเดียวกันมาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.04

ด้านความตั้งใจอยู่ (STAY) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ (1.2) “ฉันคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับฉันในตอนนี้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 รองลงมา คือ (1.1) “ฉันไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในช่วงหนึ่งปี” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 และค่าเฉลี่ยรายข้อน้อยที่สุด คือ (1.3) “ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอค่าจ้างที่สูงกว่าเล็กน้อย

ในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน” อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.32

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปรข้างต้น พิจารณาว่า ถ้าการทดสอบแบบจำลองการวิจัยผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน และบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย สอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงานจะเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงานด้านการปฏิบัติงานมากที่สุด จากการได้รับผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานด้านอารมณ์มากที่สุด ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการนำเชิงบริหารมีมากที่สุด และการรับรู้แบรนด์นายจ้างด้านคุณค่าชื่อเสียงมากที่สุดตามลำดับ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 21)

ตาราง 21

ภาพรวมลำดับคะแนนเฉลี่ยผลกระทบของตัวแปรในการวิจัยผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

	M	แปลผล	ลำดับ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER)	4.01	มาก	2
การรับรู้ภาพลักษณ์นายจ้าง (EMPLOY)	4.00	มาก	3
พันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE)	4.03	มาก	1
ความตั้งใจในงาน (INTENT)	3.96	มาก	4

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบ

ความตรงเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) เป็นการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct) หรือความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวแปรแฝงในการวิจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน ความตั้งใจในงาน เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามมาตรวัดที่ได้กำหนดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ซึ่งการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างเป็นการยืนยันว่า การวัดค่าของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่างสามารถแทนค่าจริงที่มีอยู่ในประชากรได้ (Hair et al., 2006, p. 776)

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลอง

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลอง ผลกระทบของพันธมิตร-ผูกพันของพนักงาน และบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่าย สัตยาชาติไทย ซึ่งเป็นแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) โดยประกอบด้วย การตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้าง (structural model) 1 ตัวแบบ เพื่อแสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปร และแบบจำลองการวัด (measurement model) จำนวน 4 ตัวแบบ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการทดสอบ และการประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ได้แก่ (1) แบบจำลองการวัดผลกระทบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (2) แบบจำลองการวัดผลกระทบการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (3) แบบจำลองการวัดผลกระทบพันธมิตรผูกพันของพนักงาน และ (4) แบบจำลองการวัดผลกระทบความตั้งใจในงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โดยใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบจำลองการวัด ดังนี้ (ดูตาราง 22)

ตาราง 22

เกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบจำลอง

ดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์	$\chi^2/df < 2.00$
ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ	$p\text{-value} > .05$
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ	$CFI > .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง	$GFI > .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องปรับแก้แล้ว	$AGFI > .90$
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์	$RMSEA < .05$

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ คือ การวิเคราะห์รายการตัวชี้วัดที่มีความแปรปรวนร่วมกัน เพื่อตรวจสอบว่าตัวชี้วัดแต่ละรายการสามารถใช้วัดตัวแปรเดียวกัน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ข้อกำหนด ได้แก่ การตรวจสอบค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ค่าความเที่ยงรวม และความตรงเชิงจำแนก (Hair et al., 2006, pp. 776-778; Knight & Cavusgil, 2004, p. 134) ซึ่งยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ดังนี้

1. น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading-- λ_i) แสดงถึงการมีจุดศูนย์รวมร่วมกันสูง โดยเกณฑ์พิจารณา คือ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 777, 779; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010, pp. 709-710)

2. การหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (*AVE*) โดยเกณฑ์พิจารณา คือ มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 777, 779; Hair et al., 2010, pp. 709-710)
คำนวณได้จากสมการ

$$AVE = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right)}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right) + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

AVE = ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน หรือค่า Lambda-X หรือ ค่า Lambda-Y

จาก Completely Standardized Solution ใน Output File

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (error variance) หรือ

ค่า Theta-Delta หรือ Theta-EPS จาก Completely Standardized Solution
ใน Output File

3. การหาค่าความเที่ยงรวม (*CR*) โดยเกณฑ์พิจารณา คือ มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 777, 779; Hair et al., 2010, pp. 709-710) คำนวณได้จากสมการ

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

CR = ค่าความเที่ยงรวมของตัวแปร

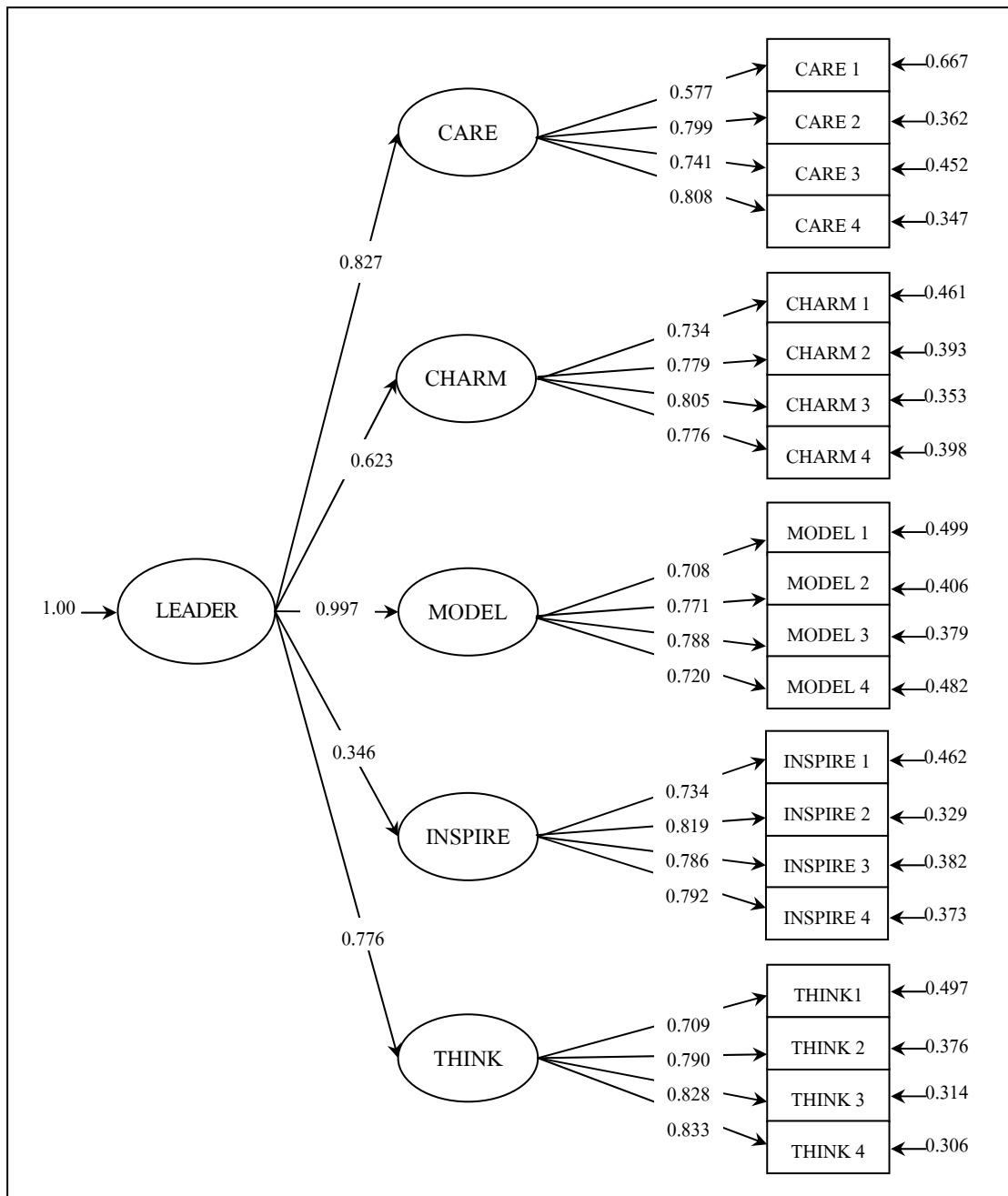
λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน หรือ ค่า Lambda-X หรือ ค่า Lambda-Y
จาก Completely Standardized Solution ใน Output File

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปรหรือ
ค่า Theta-Delta หรือ Theta-EPS จาก Completely Standardized Solution
ใน Output File

การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัด

การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัด เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อแสดงว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นจากตัวแปรสังเกตได้หรือตัวชี้วัดได้หรือไม่ โดยแสดงผลการวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบของแบบจำลองการวัด 4 แบบจำลองได้ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Leader) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 5 องค์ประกอบ จากข้อคำถามในการชี้วัด 20 ข้อคำถาม ดังแสดงในภาพ 39



$\chi^2 = 162.33, df = 140, \chi^2/df = 1.16, p\text{-value} = 0.09531, CFI = 0.999, GFI = 0.970,$
 $AGFI = 0.956, RMSEA = 0.0173$

ภาพ 39 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ตาราง 23

การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงปฏิจรูป

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	λ_i	SE	t value
CARE		0.827		
	CARE 1	0.577	0.667	-
	CARE 2	0.799	0.362	12.738
	CARE 3	0.741	0.452	13.090
	CARE 4	0.808	0.347	12.423
CHARM		0.623		
	CHARM 1	0.734	0.461	-
	CHARM 2	0.779	0.393	17.515
	CHARM 3	0.805	0.353	18.058
	CHARM 4	0.776	0.398	17.421
MODEL		0.997		
	MODEL 1	0.708	0.499	-
	MODEL 2	0.771	0.406	18.701
	MODEL 3	0.788	0.379	16.770
	MODEL 4	0.720	0.482	15.557
INSPIRE		0.346		
	INSPIRE 1	0.734	0.462	-
	INSPIRE 2	0.819	0.329	18.034
	INSPIRE 3	0.786	0.382	17.129
	INSPIRE 4	0.792	0.373	17.216
THINK		0.776		
	THINK 1	0.709	0.497	-
	THINK 2	0.790	0.376	18.434
	THINK 3	0.828	0.314	17.443
	THINK 4	0.833	0.306	17.525

จากภาพ 39 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แสดงพิจารณาความสอดคล้อง ได้ดังนี้

ค่า χ^2/df	เท่ากับ 1.16	ผ่านเกณฑ์ $\chi^2/df < 2.00$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า p -value	เท่ากับ 0.09531	ผ่านเกณฑ์ p -value > .05	หมายถึง เหมาะสม
ค่า CFI	เท่ากับ 0.999	ผ่านเกณฑ์ CFI > .90	หมายถึง เหมาะสม
ค่า GFI	เท่ากับ 0.970	ผ่านเกณฑ์ GFI > .90	หมายถึง เหมาะสม
ค่า AGFI	เท่ากับ 0.956	ผ่านเกณฑ์ AGFI > .90	หมายถึง เหมาะสม
ค่า RMSEA	เท่ากับ 0.0173	ผ่านเกณฑ์ RMSEA < .05	หมายถึง เหมาะสม

แสดงว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยไม่มีการตัดข้อคำถามใด ออกจากการวัดองค์ประกอบของตัวแปร

จากตาราง 23 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะขององค์ประกอบแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER) ตามลำดับ พบว่า ด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ด้าน MODEL มีค่าเท่ากับ 0.997 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ MODEL 3 มีค่าเท่ากับ 0.788 ข้อรองลงมา คือ MODEL 2, MODEL 4 และ MODEL 1 มีค่าเท่ากับ 0.771, 0.720 และ 0.708 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน CARE มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.827 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ CARE 4 มีค่าเท่ากับ 0.808 ข้อรองลงมา คือ CARE 2, CARE 3 และ CARE 1 มีค่าเท่ากับ 0.799, 0.741 และ 0.577 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน THINK มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.776 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ THINK 4 มีค่าเท่ากับ 0.833 ข้อรองลงมา คือ THINK 3, THINK 2 และ THINK 1 มีค่าเท่ากับ 0.828, 0.790 และ 0.709 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน CHARM มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.623 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ CHARM 3 มีค่าเท่ากับ 0.805 ข้อรองลงมา คือ CHARM 2, CHARM 4 และ CHARM 1 มีค่าเท่ากับ 0.779, 0.776 และ 0.734 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ด้าน INSPIRE มีค่าเท่ากับ 0.346 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ

INSPIRE 2 มีค่าเท่ากับ 0.819 ซื่อรองลงมา คือ INSPIRE 4, INSPIRE 3 และ INSPIRE 1 มีค่าเท่ากับ 0.792, 0.786 และ 0.734 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวชี้วัดองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ ที่ควรมีค่า $\lambda_i > 0.5$ เพื่อตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวน ที่สกัดได้ มีค่า $AVE > 0.5$ และค่าความเที่ยงรวมของตัวแปร มีค่า $CR > 0.6$ ตามเกณฑ์ ดังนี้

ด้าน CARE มีค่า AVE เท่ากับ 0.543 และค่า CR เท่ากับ 0.824

ด้าน CHARM มีค่า AVE เท่ากับ 0.599 และค่า CR เท่ากับ 0.856

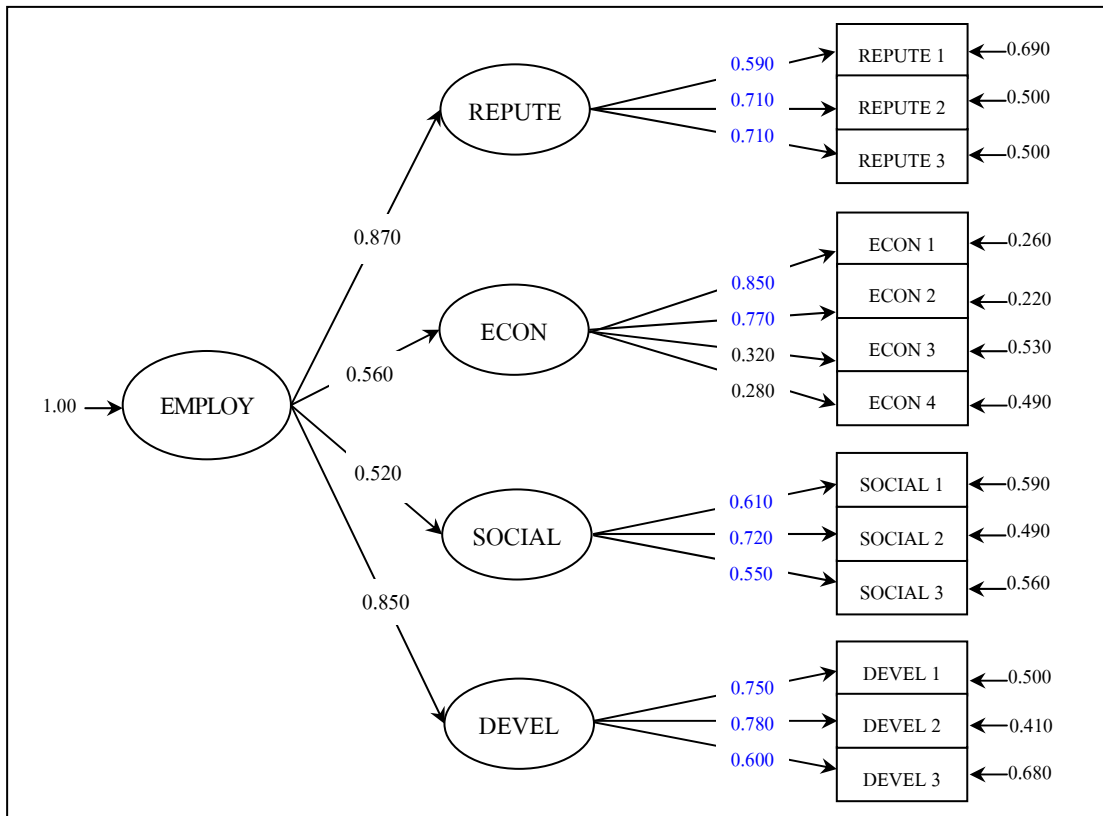
ด้าน MODEL มีค่า AVE เท่ากับ 0.559 และค่า CR เท่ากับ 0.835

ด้าน INSPIRE มีค่า AVE เท่ากับ 0.614 และค่า CR เท่ากับ 0.864

ด้าน THINK มีค่า AVE เท่ากับ 0.627 และค่า CR เท่ากับ 0.870

แสดงว่า ตัวชี้วัดหรือข้อคำถามที่กำหนดขึ้นสามารถใช้วัดองค์ประกอบของตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปพร้อมกันได้

2. การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดการรับรู้แบรนด์ นายจ้าง (EMPLOY) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 4 องค์ประกอบ จากข้อคำถามในการชี้วัด 13 ข้อคำถาม ดังแสดงในภาพ 40



$\chi^2 = 39.90$, $df = 36$, $\chi^2/df = 1.10833$, $p\text{-value} = 0.30070$, $CFI = 0.999$, $GFI = 0.989$,
 $AGFI = 0.971$, $RMSEA = 0.0142$

ภาพ 40 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง

ตาราง 24

การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบจำลองการวัดการรับรู้แบรนด์นายจ้าง

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	λ_i	SE	t value
REPUTE		0.870		
	REPUTE 1	0.590	0.690	-
	REPUTE 2	0.710	0.500	6.550
	REPUTE 3	0.710	0.500	5.970
ECON		0.560		
	ECON 1	0.850	0.260	-
	ECON 2	0.770	0.220	8.410

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	λ_i	SE	t value
SOCIAL	ECON 3	0.320	0.530	5.360
	ECON 4	0.280	0.490	5.280
		0.520		
	SOCIAL 1	0.610	0.590	-
	SOCIAL 2	0.720	0.490	7.200
	SOCIAL 3	0.550	0.560	7.760
DEVEL		0.850		
	DEVEL 1	0.750	0.500	-
	DEVEL 2	0.780	0.410	6.370
	DEVEL 3	0.600	0.680	5.840

จากภาพ 40 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัด การรับรู้แบรนด์นายจ้างแสดงการพิจารณาความสอดคล้อง ได้ดังนี้

ค่า χ^2/df	เท่ากับ 1.108	ผ่านเกณฑ์ $\chi^2/df < 2.00$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า p-value	เท่ากับ 0.30070	ผ่านเกณฑ์ $p-value > .05$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า CFI	เท่ากับ 0.999	ผ่านเกณฑ์ $CFI > .90$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า GFI	เท่ากับ 0.989	ผ่านเกณฑ์ $GFI > .90$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า AGFI	เท่ากับ 0.971	ผ่านเกณฑ์ $AGFI > .90$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า RMSEA	เท่ากับ 0.0142	ผ่านเกณฑ์ $RMSEA < .05$	หมายถึง เหมาะสม

แสดงว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่ พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยไม่มีการตัดข้อคำถามใด ออกจากการวัดองค์ประกอบของตัวแปร

จากตาราง 24 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะของ องค์ประกอบแต่ละด้านของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY) ตามลำดับ พบว่า ด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ด้าน REPUTE มีค่าเท่ากับ 0.870 โดยข้อที่มี

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ REPUTE 2 และ REPUTE 3 มีค่าเท่ากับ 0.710 รองลงมา คือ REPUTE 1 มีค่าเท่ากับ 0.590 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน DEVEL มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.850 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ DEVEL 2 มีค่าเท่ากับ 0.780 รองลงมา คือ DEVEL 1 และ DEVEL 3 มีค่าเท่ากับ 0.750 และ 0.600 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน ECON มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.560 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ECON 1 มีค่าเท่ากับ 0.850 รองลงมา คือ ECON 2, ECON 3 และ ECON 4 มีค่าเท่ากับ 0.770, 0.320 และ 0.280 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ด้าน SOCIAL มีค่าเท่ากับ 0.520 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ SOCIAL 2 มีค่าเท่ากับ 0.720 รองลงมา คือ SOCIAL 1 และ SOCIAL 3 มีค่าเท่ากับ 0.610 และ 0.550 ตามลำดับ

สำหรับตัวชี้วัด ข้อ ECON 3 และข้อ ECON 4 ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยเท่ากับ 0.320 และ 0.280 ตามลำดับ ผู้วิจัยได้พิจารณาความสอดคล้องตามแนวคิดทางวิชาการ (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005) และข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผ่านมา (Figurska & Matuska, 2013, pp. 47-48; Love & Singh, 2011, p. 179) พบว่า ยังคงมีผลกระทบในทิศทางบวกต่อตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้าง เนื่องจาก ECON เป็นองค์ประกอบด้านผลตอบแทน ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ ซึ่ง ECON 3 และข้อ ECON 4 เป็นตัวแทนขององค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เกิดผลกระทบน้อยกว่า เมื่อเทียบกับ ECON 1 และข้อ ECON 2 ซึ่งเป็นตัวแทนขององค์ประกอบที่จับต้องได้

ส่วนตัวชี้วัด REPUTE 1 ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างน้อย เท่ากับ 0.590 ได้พิจารณาผลการสำรวจในเชิงปฏิบัติการ ยืนยันว่า ชื่อเสียงภายนอกขององค์กร เป็นคุณลักษณะสำคัญของแบรนด์นายจ้างที่ดี (Aon Hewitt, 2015; Berthon et al., 2005; Love & Singh, 2011) ซึ่งในการวิจัยนี้มีผลกระทบน้อยกว่าเมื่อเทียบกับด้านชื่อเสียงภายใน

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวชี้วัดองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ควรมีค่า $\lambda_i > 0.5$ เพื่อตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ มีค่า $AVE > 0.5$ และค่าความเที่ยงรวมของตัวแปร มีค่า $CR > 0.6$ ตามเกณฑ์ดังนี้

ด้าน REPUTE มีค่า *AVE* เท่ากับ 0.445 และค่า *CR* เท่ากับ 0.705

ด้าน ECON มีค่า *AVE* เท่ากับ 0.501 และค่า *CR* เท่ากับ 0.768

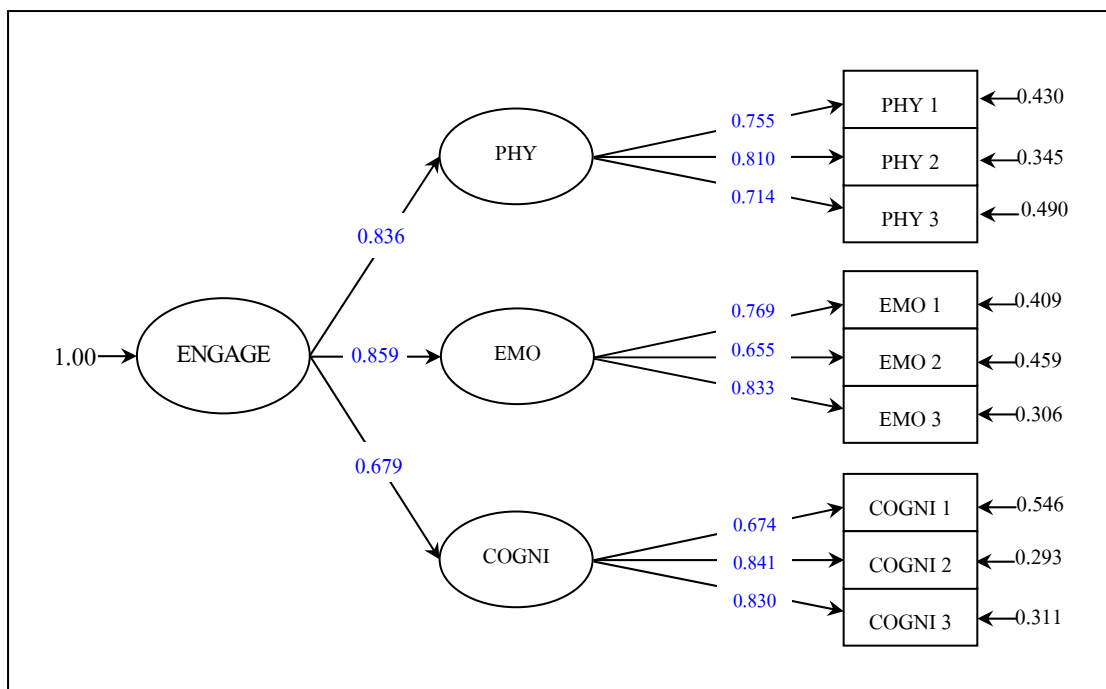
ด้าน SOCIAL มีค่า *AVE* เท่ากับ 0.421 และค่า *CR* เท่ากับ 0.683

ด้าน DEVEL มีค่า *AVE* เท่ากับ 0.491 และค่า *CR* เท่ากับ 0.740

สำหรับด้าน SOCIAL ที่มีค่า *AVE* ค่อนข้างต่ำ ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบกับค่า *AVE* ขององค์ประกอบด้านอื่น ซึ่งพบว่า มีค่าใกล้เคียงกัน ประกอบกับค่า λ_i และค่า *CR* ของ SOCIAL ที่ผ่านเกณฑ์ จึงพิจารณายอมรับใช้เป็นองค์ประกอบของตัวแปรได้

แสดงว่า ตัวชี้วัดหรือข้อคำถามที่กำหนดขึ้นสามารถใช้วัดองค์ประกอบของตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้างร่วมกันได้

3. การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดพันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ 3 องค์ประกอบ จากข้อคำถามในการชี้วัด 9 ข้อคำถาม ดังแสดงในภาพ 41



$\chi^2 = 23.17$, $df = 21$, $\chi^2/df = 1.103$, $p\text{-value} = 0.33473$, $CFI = 0.999$, $GFI = 0.990$,
 $AGFI = 0.980$, $RMSEA = 0.014$

ภาพ 41 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงาน

ตาราง 25

การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดพันธะผูกพันของพนักงาน

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	λ_i	SE	t value
PHY		0.836		
	PHY 1	0.755	0.430	-
	PHY 2	0.810	0.345	16.767
	PHY 3	0.714	0.490	15.208
EMO		0.859		
	EMO 1	0.769	0.409	-
	EMO 2	0.655	0.459	11.870
	EMO 3	0.833	0.306	17.749
COGNI		0.679		
	COGNI 1	0.674	0.546	-
	COGNI 2	0.841	0.293	15.826
	COGNI 3	0.830	0.311	15.819

จากภาพ 41 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดพันธะผูกพันของพนักงาน แสดงการพิจารณาความสอดคล้อง ได้ดังนี้

ค่า χ^2/df	เท่ากับ 1.103	ผ่านเกณฑ์ $\chi^2/df < 2.00$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า $p-value$	เท่ากับ 0.33473	ผ่านเกณฑ์ $p-value > .05$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า CFI	เท่ากับ 0.999	ผ่านเกณฑ์ $CFI > .90$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า GFI	เท่ากับ 0.990	ผ่านเกณฑ์ $GFI > .90$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า $AGFI$	เท่ากับ 0.980	ผ่านเกณฑ์ $AGFI > .90$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า $RMSEA$	เท่ากับ 0.014	ผ่านเกณฑ์ $RMSEA < .05$	หมายถึง เหมาะสม

แสดงว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของพันธะผูกพันของพนักงานที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตาราง 25 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะขององค์ประกอบแต่ละด้านของพันธะผูกพันของพนักงาน (Engage) ตามลำดับ พบว่า ด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ด้าน EMO มีค่าเท่ากับ 0.859 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ EMO 3 มีค่าเท่ากับ 0.833 ข้อรองลงมา คือ EMO 1 และ EMO 2 มีค่าเท่ากับ 0.769 และ 0.655 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน PHY มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.836 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ PHY 2 มีค่าเท่ากับ 0.810 ข้อรองลงมา คือ PHY 1 และ PHY 3 มีค่าเท่ากับ 0.755 และ 0.714 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ด้าน COGNI มีค่าเท่ากับ 0.679 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ COGNI 2 มีค่าเท่ากับ 0.841 ข้อรองลงมา คือ COGNI 3 และ COGNI 1 มีค่าเท่ากับ 0.830 และ 0.674 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวชี้วัดองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ควรมีค่า $\lambda_i > 0.5$ เพื่อตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ มีค่า $AVE > 0.5$ และค่าความเที่ยงรวมของตัวแปร มีค่า $CR > 0.6$ ตามเกณฑ์ดังนี้

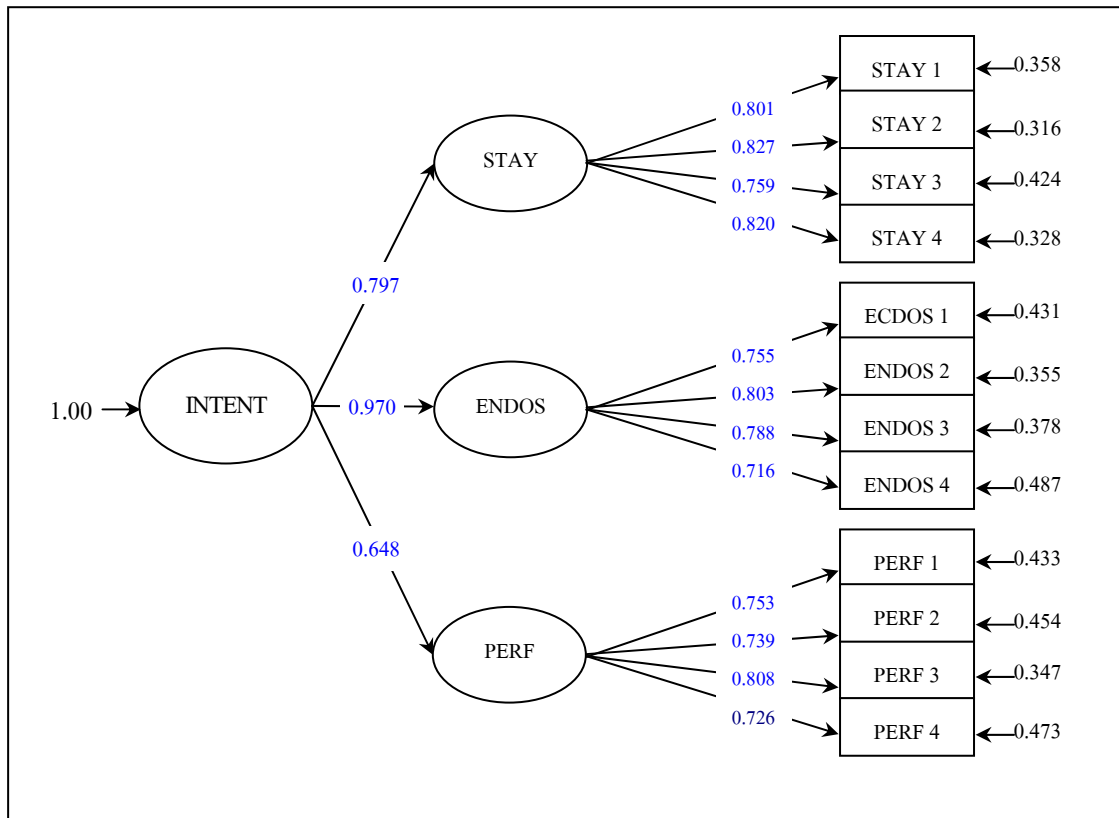
ด้าน PHY มีค่า AVE เท่ากับ 0.578 และค่า CR เท่ากับ 0.804

ด้าน EMO มีค่า AVE เท่ากับ 0.594 และค่า CR เท่ากับ 0.813

ด้าน COGNI มีค่า AVE เท่ากับ 0.617 และค่า CR เท่ากับ 0.827

แสดงว่า ตัวชี้วัดหรือข้อคำถามที่กำหนดขึ้นสามารถใช้วัดองค์ประกอบของตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงานร่วมกันได้ โดยไม่มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดองค์ประกอบของตัวแปร

4. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดความตั้งใจในงาน (INTENT) ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ จากข้อคำถามในการชี้วัด 12 ข้อคำถาม ดังแสดงในภาพ 42



$\chi^2 = 54.11$, $df = 43$, $\chi^2/df = 1.258$, $p\text{-value} = 0.11931$, $CFI = 0.998$, $GFI = 0.983$,
 $AGFI = 0.970$, $RMSEA = 0.0220$

ภาพ 42 แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของความตั้งใจในงาน

ตาราง 26

การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลองการวัดความตั้งใจในงาน

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	λ_i	SE	t value
STAY		0.797		
	STAY 1	0.801	0.358	-
	STAY 2	0.827	0.316	20.340
	STAY 3	0.759	0.424	18.008
	STAY 4	0.820	0.328	19.829

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวชี้วัด/ข้อคำถาม	λ_i	SE	t value
ENDO		0.970		
	ENDO 1	0.755	0.431	-
	ENDO 2	0.803	0.355	17.932
	ENDO 3	0.788	0.378	17.590
	ENDO 4	0.716	0.487	14.478
PERF		0.648		
	PERF 1	0.753	0.433	-
	PERF 2	0.739	0.454	15.049
	PERF 3	0.808	0.347	15.473
	PERF 4	0.726	0.473	14.848

จากภาพ 26 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดความตั้งใจในงาน แสดงการพิจารณาความสอดคล้อง ได้ดังนี้

ค่า χ^2/df	เท่ากับ 1.258	ผ่านเกณฑ์ $\chi^2/df < 2.00$	หมายถึง เหมาะสม
ค่า p -value	เท่ากับ 0.11931	ผ่านเกณฑ์ p -value > .05	หมายถึง เหมาะสม
ค่า CFI	เท่ากับ 0.998	ผ่านเกณฑ์ CFI > .90	หมายถึง เหมาะสม
ค่า GFI	เท่ากับ 0.983	ผ่านเกณฑ์ GFI > .90	หมายถึง เหมาะสม
ค่า AGFI	เท่ากับ 0.970	ผ่านเกณฑ์ AGFI > .90	หมายถึง เหมาะสม
ค่า RMSEA	เท่ากับ 0.022	ผ่านเกณฑ์ RMSEA < .05	หมายถึง เหมาะสม

แสดงว่า แบบจำลองการวัดองค์ประกอบของตัวแปรความตั้งใจในงานที่ได้พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยไม่มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดองค์ประกอบของตัวแปร

จากตาราง 26 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะขององค์ประกอบแต่ละด้านของความตั้งใจในงาน (intent) ตามลำดับ พบว่า ด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ด้าน ENDO มีค่าเท่ากับ 0.970 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ENDO 2 มีค่าเท่ากับ 0.803 ข้อรองลงมา คือ ENDO 3, ENDO 1 และ ENDO 4

มีค่าเท่ากับ 0.788, 0.755 และ 0.716 ตามลำดับ ด้านรองลงมา คือ ด้าน STAY มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.797 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ STAY 2 มีค่าเท่ากับ 0.827 รองลงมา คือ STAY 4, STAY 1 และ STAY 3 มีค่าเท่ากับ 0.820, 0.801 และ 0.759 ตามลำดับ และด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ด้าน PERF มีค่าเท่ากับ 0.648 โดยข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ PERF 3 มีค่าเท่ากับ 0.808 รองลงมา คือ PERF 1, PERF 2 และ PERF 4 มีค่าเท่ากับ 0.753, 0.739 และ 0.726 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่า $\lambda_i > 0.5$ เพื่อตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ มีค่า $AVE > 0.5$ และค่าความเที่ยงรวมของตัวแปร มีค่า $CR > 0.6$ ตามเกณฑ์ ดังนี้

ด้าน STAY มีค่า AVE เท่ากับ 0.644 และค่า CR เท่ากับ 0.878

ด้าน ENDO มีค่า AVE เท่ากับ 0.587 และค่า CR เท่ากับ 0.850

ด้าน PERF มีค่า AVE เท่ากับ 0.573 และค่า CR เท่ากับ 0.843

แสดงว่า ตัวชี้วัดองค์ประกอบหรือข้อคำถามที่กำหนดขึ้นสามารถใช้วัดตัวแปรความตั้งใจในงานร่วมกันได้ (ดูตาราง 27)

ตาราง 27

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	λ_i	δ_i	AVE	CR	R^2
ตัวแปรแฝง LEADER						
CARE		0.827		0.543	0.824	0.685
	CARE 1	0.577	0.667			
	CARE 2	0.799	0.362			
	CARE 3	0.741	0.452			
	CARE 4	0.808	0.347			

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	λ_i	δ_i	AVE	CR	R^2
CHARM		0.623		0.599	0.856	0.794
	CHARM 1	0.734	0.461			
	CHARM 2	0.779	0.393			
	CHARM 3	0.805	0.353			
	CHARM 4	0.776	0.398			
MODEL		0.997		0.559	0.835	0.994
	MODEL 1	0.708	0.499			
	MODEL 2	0.771	0.406			
	MODEL 3	0.788	0.379			
	MODEL 4	0.720	0.482			
INSPIRE		0.346		0.614	0.864	0.651
	INSPIRE 1	0.734	0.462			
	INSPIRE 2	0.819	0.329			
	INSPIRE 3	0.886	0.382			
	INSPIRE 4	0.792	0.373			
THINK		0.776		0.627	0.870	0.602
	THINK 1	0.709	0.497			
	THINK 2	0.790	0.376			
	THINK 3	0.828	0.314			
	THINK 4	0.833	0.306			
<i>ตัวแปรแฝง EMPLOY</i>						
REPUTE		0.870		0.445	0.705	0.755
	REPUTE 1	0.590	0.690			
	REPUTE 2	0.710	0.500			
	REPUTE 3	0.710	0.500			
ECON		0.560		0.501	0.768	0.314
	ECON 1	0.850	0.260			
	ECON 2	0.770	0.220			

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	λ_i	δ_i	AVE	CR	R^2
SOCIAL	ECON 3	0.320	0.530	0.421	0.683	0.271
	ECON 4	0.280	0.490			
		0.520				
	SOCIAL 1	0.610	0.590			
	SOCIAL 2	0.720	0.490			
	SOCIAL 3	0.550	0.560			
DEVEL		0.850		0.491	0.740	0.731
	DEVEL 1	0.750	0.500			
	DEVEL 2	0.780	0.410			
	DEVEL 3	0.600	0.680			
ตัวแปรแฝง $ENGAGE$						
PHY		0.836		0.578	0.804	0.700
	PHY 1	0.755	0.430			
	PHY 2	0.810	0.345			
	PHY 3	0.714	0.490			
EMO		0.859		0.594	0.813	0.739
	EMO 1	0.769	0.409			
	EMO 2	0.655	0.459			
	EMO 3	0.833	0.306			
COGNI		0.679		0.617	0.827	0.461
	COGNI 1	0.674	0.546			
	COGNI 2	0.841	0.293			
	COGNI 3	0.830	0.311			
ตัวแปรแฝง $INTENT$						
STAY		0.797		0.644	0.878	0.635
	STAY 1	0.801	0.358			
	STAY 2	0.827	0.316			
	STAY 3	0.759	0.424			
	STAY 4	0.820	0.328			

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	λ_i	δ_i	<i>AVE</i>	<i>CR</i>	R^2
ENDO		0.970		0.587	0.850	0.941
	ENDO 1	0.755	0.431			
	ENDO 2	0.803	0.355			
	ENDO 3	0.788	0.378			
	ENDO 4	0.716	0.487			
PERF		0.648		0.573	0.843	0.420
	PERF 1	0.753	0.433			
	PERF 2	0.739	0.454			
	PERF 3	0.808	0.347			
	PERF 4	0.726	0.473			

จากตาราง 27 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงของแบบจำลองเชิงโครงสร้างผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน และบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย โดยผลการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าผ่านเกณฑ์บ่งชี้ความเหมาะสมกลมกลืนทุกค่า (Hair et al., 2006, pp. 777-779) แสดงว่า มาตรการองค์ประกอบทุกตัวแปรแฝงสามารถใช้วัดภายใต้ตัวแปรเดียวกันหรือบ่งบอกคุณลักษณะของตัวแปรนั้นได้

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้มีการปรับให้ (modified model) ให้เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว เป็นการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (path analysis) เพื่ออธิบายทิศทางของการเกิดผลกระทบระหว่างตัวแปรภายในแบบจำลองประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER) ตัวแปร

การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY) ตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE) และตัวแปรความตั้งใจในงาน (INTENT) โดยแสดงเส้นทาง (path diagram) และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coef.) ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 28)

โดย * หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($1.960 \leq t \text{ value} < 2.576$) และ

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t \text{ value} \geq 2.576$)

ตาราง 28

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้าง ($n = 535$)

path diagram			path coef.	S.E.	t value
LAMBDA-Y					
EMPLOY	→	REPUTE	0.13*	0.55	
EMPLOY	→	ECON	0.44*	0.44	2.50
EMPLOY	→	SOCIAL	0.90*	0.19	2.19
EMPLOY	→	DEVEL	0.76*	0.30	2.35
ENGAGE	→	PHY	0.64**	0.89	
ENGAGE	→	EMO	0.92**	0.19	13.71
ENGAGE	→	COGNI	0.78**	0.36	9.18
INTENT	→	STAY	0.77**	0.41	
INTENT	→	ENDO	0.85**	0.28	20.14
INTENT	→	PERF	0.86**	0.64	5.21
LAMBDA-X					
LEADER	→	CARE	0.73**	0.47	
LEADER	→	CHARM	0.66**	0.56	14.27
LEADER	→	MODEL	0.77**	0.41	14.68
LEADER	→	SPIRE	0.86**	0.26	12.76
LEADER	→	THINK	0.87**	0.25	13.38
GAMMA					
LEADER	→	EMPLOY	0.76*		2.26
LEADER	→	ENGAGE	0.31*		2.38
LEADER	→	INTENT	0.16*		2.31

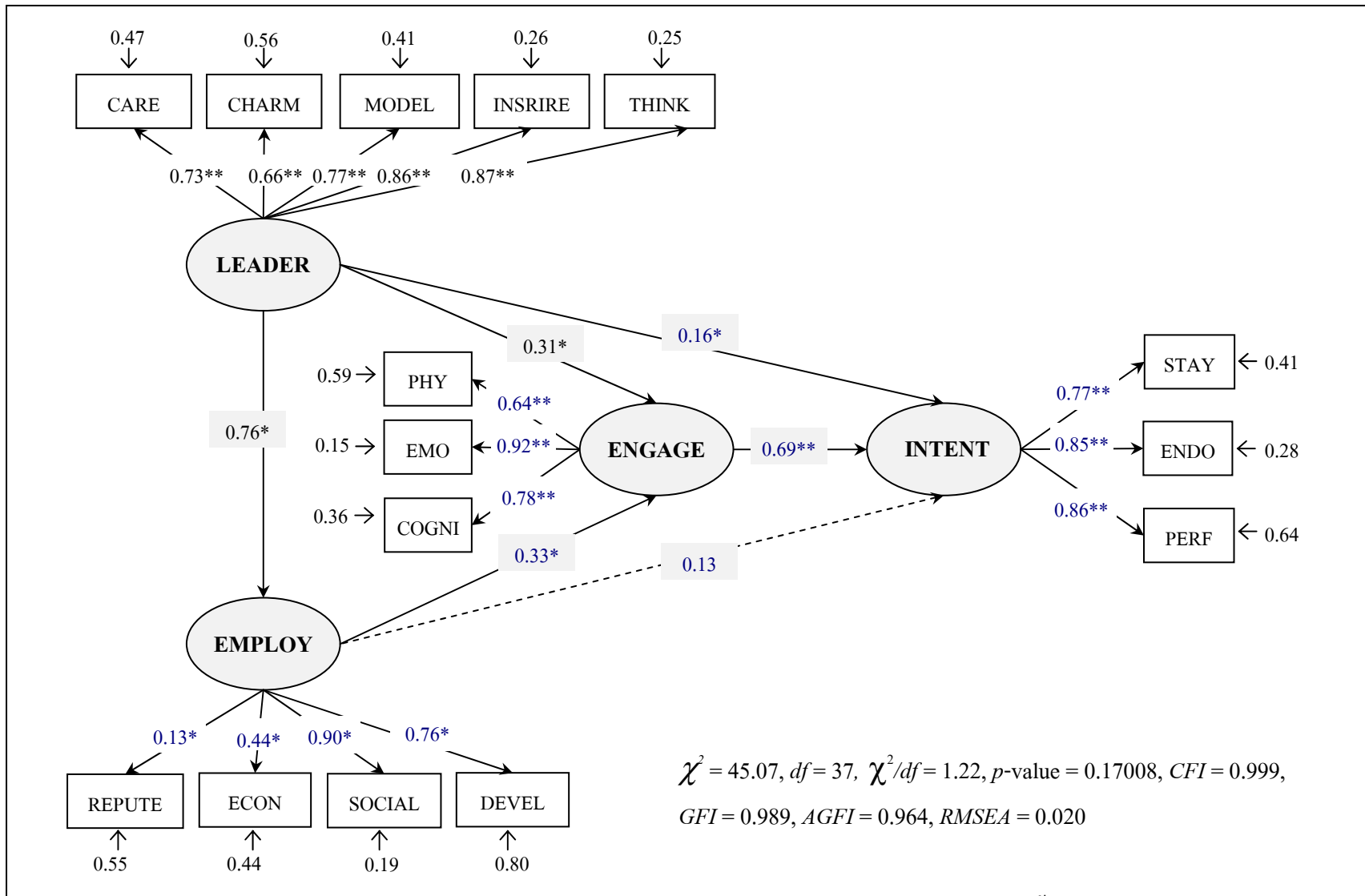
ตาราง 28 (ต่อ)

path diagram			path coef.	S.E.	t value
BETA					
EMPLOY	→	ENGAGE	0.33*		2.06
EMPLOY	→	INTENT	0.13*		1.44
ENGAGE	→	INTENT	0.69**		10.13

จากข้อมูลดังปรากฏ (ดูตาราง 28) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ถูกปรับใหม่ ดังแสดงในภาพ 43 แสดงการพิจารณาความสอดคล้อง ได้ดังนี้

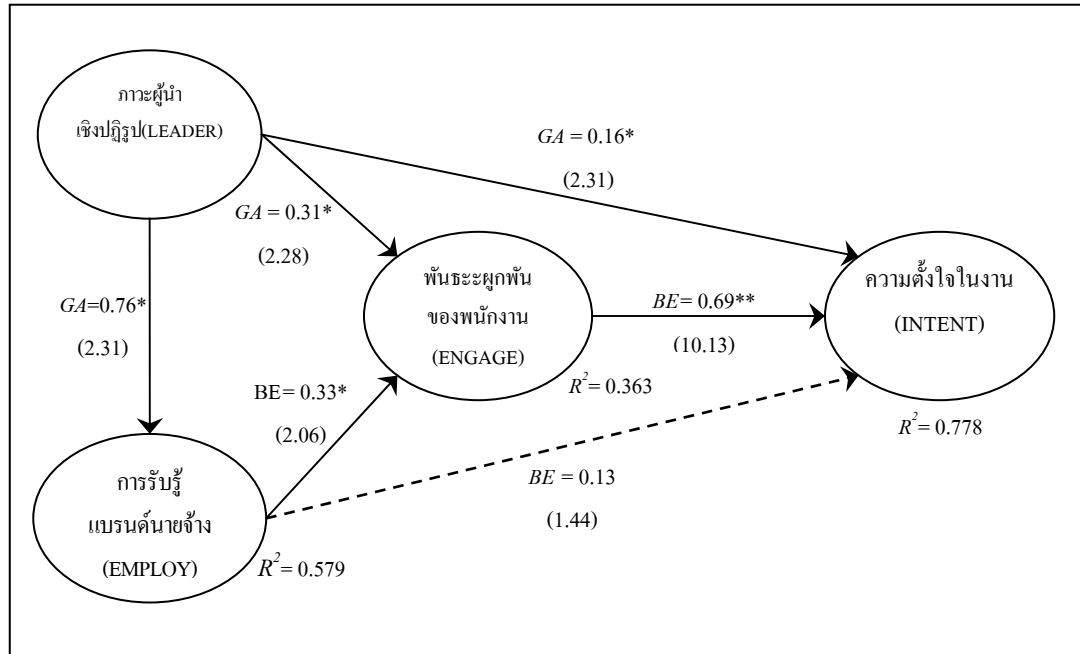
ค่า χ^2/df	เท่ากับ	1.22	ผ่านเกณฑ์ $\chi^2/df < 2.00$	หมายถึง	เหมาะสม
ค่า p -value	เท่ากับ	0.17008	ผ่านเกณฑ์ p -value > .05	หมายถึง	เหมาะสม
ค่า CFI	เท่ากับ	0.999	ผ่านเกณฑ์ CFI > .90	หมายถึง	เหมาะสม
ค่า GFI	เท่ากับ	0.989	ผ่านเกณฑ์ GFI > .90	หมายถึง	เหมาะสม
ค่า AGFI	เท่ากับ	0.964	ผ่านเกณฑ์ AGFI > .90	หมายถึง	เหมาะสม
ค่า RMSEA	เท่ากับ	0.020	ผ่านเกณฑ์ RMSEA < .05	หมายถึง	เหมาะสม

แสดงว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจริยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยของการวิจัยนี้มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพ 43 แบบจำลองสมการโครงสร้างผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัย



ภาพ 44 แบบจำลองแสดงการทดสอบผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน และ
บุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

จากภาพ 44 แสดงการทดสอบผลกระทบของตัวแปรตามแบบจำลองการวิจัย โดยการทดสอบผลกระทบทางตรง (Direct Effect--DE) ผลกระทบทางอ้อม (Indirect Effect--IE) และผลกระทบรวม (Total Effect--TE) ดังข้อมูลที่ปรากฏดังนี้ (ดูตาราง 29)

การทดสอบผลกระทบทางตรง เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างตัวแปร 2 ตัว ตามสมมติฐานทั้ง 6 เส้นทาง โดยผลการทดสอบ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางตรงต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรงเท่ากับ 0.76 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบต่อพันธะผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรงเท่ากับ 0.31 และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรงเท่ากับ 0.16 ส่วนการรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบต่อพันธะผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรงเท่ากับ

0.33 การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.13 และสุดท้ายพันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบต่อความตั้งใจในงานมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรง เท่ากับ 0.69 ตามลำดับ

การทดสอบผลกระทบทางอ้อม เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานการวิจัยระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว โดยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางอ้อมต่อพันธะผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลทางอ้อม เท่ากับ 0.25 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยรวม เท่ากับ 0.56 ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลทางอ้อม เท่ากับ 0.49 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยรวม เท่ากับ 0.65 และสุดท้ายการรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลทางอ้อม 0.23 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยรวม เท่ากับ 0.36 กล่าวได้ว่า การทดสอบผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบ ต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน

ตาราง 29

ผลการทดสอบผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์								
	EMPLOY			ENGAGE			INTENT		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
LEADER	.76	-	.76	.31	.25	.56	.16	.49	.65
EMPLOY				.33	-	.33	.13	.23	.36
ENGAGE							.69	-	.69
ตัวแปรแฝงภายใน	EMPLOY			ENGAGE			INTENT		
R2	.579			.363			.778		

$\chi^2 = 45.07$, $df = 37$, $\chi^2/df = 1.22$, $p\text{-value} = 0.17008$, $CFI = 0.999$, $GFI = 0.989$, $AGFI = 0.964$, $RMSEA = 0.020$

จากการทดสอบผลกระทบของตัวแปร อธิบายผลการเกิดผลกระทบได้ว่า ตัวแปร การรับรู้แบรนด์นายจ้างได้รับผลกระทบที่ทำให้เกิดผลจากตัวแปรภาวะผู้รับเชิงปฏิรูป ร้อยละ 58 ($R^2=0.579$) ตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงานได้รับผลกระทบที่ทำให้เกิดผล จากตัวแปรภาวะผู้รับเชิงปฏิรูปและตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้างร่วมกัน ร้อยละ 36 ($R^2=0.363$) และความตั้งใจในงานได้รับผลกระทบที่ทำให้เกิดผลจากภาวะผู้รับเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงานร่วมกัน ร้อยละ 78 ($R^2=0.778$)

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

เมื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัย มาทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ที่ได้กำหนดไว้ 6 สมมติฐาน พบว่า ผลการทดสอบสนับสนุน 5 สมมติฐาน และ ไม่สนับสนุน 1 สมมติฐาน โดยอธิบายผลการทดสอบได้ดังนี้

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 (H_1) คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.76 และค่า t value เท่ากับ 2.26 สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างสูงขึ้นด้วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 (H_2) คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงานที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.31 และค่า t value เท่ากับ 2.38 โดยสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้นด้วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 (H_3) คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.16 และค่า t value เท่ากับ 2.31 สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า เมื่อพนักงาน

ได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นด้วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 (H_4) คือ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ของการรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.33 และค่า t value เท่ากับ 2.06 โดยสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างสูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้นด้วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 5 (H_5) คือ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ของการรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบต่อความตั้งใจในงาน ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.13 และค่า t value เท่ากับ 1.44 หมายความว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานที่สูงขึ้น ไม่ได้ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 6 (H_6) คือ พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ของพันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.69 และค่า t value เท่ากับ 10.13 โดยสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อพนักงานเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในระดับสูงขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดให้พนักงานเกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นด้วย

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานตามแบบจำลองผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน และบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบต่อดัชนีความตั้งใจในงานมากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปโดยมีผลกระทบในทางตรง และตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน โดยแสดงผลการทดสอบสมมติฐานดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 30)

ตาราง 30

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณกับสมมติฐานในการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง	ค่า <i>t</i> value	ผลการทดสอบ
H ₁ LEADER → EMPLOY ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวก ต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง	0.76*	2.26	สนับสนุน
H ₂ LEADER → ENGAGE ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวก ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน	0.31*	2.38	สนับสนุน
H ₃ LEADER → INTENT ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวก ต่อความตั้งใจในงาน	0.16*	2.31	สนับสนุน
H ₄ EMPLOY → ENGAGE การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวก ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน	0.33*	2.06	สนับสนุน
H ₅ EMPLOY → INTENT การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวก ต่อความตั้งใจในงาน	0.13	1.44	ไม่สนับสนุน
H ₆ ENGAGE → INTENT พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวก ต่อความตั้งใจในงาน	0.69**	10.13	สนับสนุน

โดย * หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($1.960 \leq t \text{ value} < 2.576$) และ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t \text{ value} \geq 2.576$)

ส่วนผลการวิเคราะห์เส้นทางการเกิดผลกระทบทางอ้อมที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สามารถอธิบายการเกิดผลกระทบทางอ้อมได้ 3 เส้นทาง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางอ้อมต่อพันธะผูกพันของพนักงาน โดยมีการรับรู้แบรนด์นายจ้าง เป็นตัวแปรคั่นกลางในการถ่ายทอดผลกระทบทางอ้อม ได้แก่ เส้นทาง LEADER → EMPLOY → ENGAGE และมีค่าผลกระทบรวมโดยรวม (TE) เท่ากับ 0.56 หมายความว่า เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้การรับรู้คุณค่าแบรนด์นายจ้างสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้นตามไปด้วย

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในงาน มิได้มีการรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางในการถ่ายทอดผลกระทบทางอ้อม ประกอบด้วย 3 เส้นทางย่อย ได้แก่

2.1 LEADER → EMPLOY → INTENT

2.2 LEADER → ENGAGE → INTENT

2.3 LEADER → EMPLOY → ENGAGE → INTENT

มีค่าผลกระทบรวมโดยรวม (TE) เท่ากับ 0.65 หมายความว่า เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้การรับรู้คุณค่าแบรนด์นายจ้างและระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยรวมให้เกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย

3. การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในงาน โดยมีพันธะผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางในการถ่ายทอดผลกระทบทางอ้อม ได้แก่ เส้นทาง EMPLOY → ENGAGE → INTENT และมีค่าผลกระทบรวมโดยรวม (TE) เท่ากับ 0.36 หมายความว่า เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างสูงขึ้น จะส่งผลให้ระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้น และส่งผลให้เกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาอธิบาย สนับสนุน ยืนยัน และตรวจสอบการตีความของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ให้มีความครบถ้วนยิ่งขึ้น โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ตามการกำหนดกลุ่มการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงแรม และพนักงานระดับบริหารของโรงแรม ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Director Of Human Resources--DHR) โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา และโรงแรมเครือขาย สัตยาชาติไทย ผู้บริหารโรงแรมไทย และผู้บริหารองค์การที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ จำนวน ทั้งหมด 12 ท่าน โดยวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ พบว่า

ประเด็นที่ 1 คุณลักษณะของผู้นำ ที่เหมาะสมในการบังคับบัญชาพนักงานโรงแรม พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสำคัญต่อการจูงใจ ทักษะคิด พฤติกรรม และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฏิบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (role model) กล่าวคือ การปกป้องผู้ตาม สามารถให้การช่วยเหลือพนักงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เฉพาะหน้าได้ทันที การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรม การสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความเข้าใจถึงความต้องการได้รับการตอบสนอง การดูแลใส่ใจอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน การใช้อำนาจบังคับบัญชาที่เป็นกันเองเสมือนเป็นครอบครัว และสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีการ Town Hall Meeting คือ ผู้บริหารพบปะพูดคุยกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกัน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การนำเชิงبارมี การเป็นต้นแบบ การใส่ใจ ตามลำดับ

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านชื่อเสียง พบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับการสร้างชื่อเสียงขององค์กรภายนอก โดยยึดมั่นในการมอบบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า ภายใต้อบอุ่นและเป็น

กันเองในเอกลักษณ์แบบไทย ด้วยที่นำเสนอการบริการในระดับที่มีคุณภาพสูงสุด หรือการบริการที่เป็นเลิศ บนพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพด้วยมาตรฐานการบริการในระดับสากล เพื่อนำมาซึ่งความพึงพอใจและความสุขแก่ผู้รับบริการทุกคน พร้อมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงและแข็งแรงให้กับองค์กร การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนครอบคลุมในทุกมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และการให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดกิจกรรมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและชุมชน และส่งเสริมการทำงานในท้องถิ่น

2. ด้านผลตอบแทน พบว่า ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยต้องพิจารณาให้เหมาะสม คือ อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยเมื่อเทียบกับโรงแรมคู่แข่งชั้น รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ สวัสดิการที่สร้างความรู้สึกมั่นคงในระยะยาวให้กับพนักงานและการจัดอบรมความรู้ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เป็นการสร้างความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ ต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผลตอบแทน สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงแรมนำเสนอให้อย่างสม่ำเสมอ

3. ด้านสังคม พบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์นายจ้างในเรื่องของวัฒนธรรมการดูแลพนักงานเสมือนคนในครอบครัว โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้นำหรือหัวหน้างาน การได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างดี พนักงานทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่มีการกีดกันหรือแบ่งแยก ให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในสถานที่ทำงาน (happy workplace) ให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง ทำให้สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของทุกโรงแรมจากส่วนกลางเพื่อสร้างความรู้สึกอบอุ่นความเป็นหนึ่งเดียวในการเป็นสมาชิกภายใต้แบรนด์เดียวกัน นอกจากนี้ ยังสนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ แม้จะมีความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ การศึกษา มีช่องทางติดต่อสื่อสารข่าวสารภายในเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

4. ด้านการพัฒนา พบว่า โรงแรมสนับสนุนนโยบายพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน (career path) เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และความก้าวหน้าของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานทุกระดับชั้น โดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายในก่อนการสรรหาบุคคลจากภายนอก และนโยบายการสนับสนุนการยกระดับความสามารถของพนักงานที่โรงแรมดำเนินมาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการเพิ่มทักษะและแบ่งปันประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในธุรกิจ โรงแรมสู่สายงานด้านการบริหารได้ นอกจากนี้ ควรมีการจัดการสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดสรรอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานที่มีความทันสมัยด้วย ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ลำดับความสำคัญกับคุณลักษณะของนายจ้างที่สอดคล้องกัน คือ คุณค่าด้านผลตอบแทน คุณค่าด้านการพัฒนา คุณค่าด้านสังคม และคุณค่าด้านชื่อเสียงตามลำดับ

ประเด็นที่ 3 การสร้างความผูกพันของพนักงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า โรงแรมมีนโยบายการจัดกิจกรรมการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ทั้งในระดับส่วนงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข และระดับองค์กร ด้วยการให้พนักงานทุกคนในทุกระดับตำแหน่งงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมหรือชุมชนต่าง ๆ ของโรงแรม ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าร่วมกัน และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อโรงแรม และมีความภูมิใจในฐานะสมาชิกของโรงแรม และยังให้ความสำคัญกับทำแบบสำรวจพันธะผูกพันของพนักงาน (engagement survey) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการทำงานของพนักงาน โดยการประเมินดังกล่าวได้ส่งผลให้พนักงานเกิดระดับความผูกพันสูงขึ้น แต่ยังคงไม่ได้ผลในระยะยาว ซึ่งต้องมีการสำรวจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ลำดับความสำคัญกับคุณลักษณะของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่สอดคล้องกัน คือ ด้านการรู้จัก ด้านอารมณ์ และด้านกายภาพตามลำดับ

ประเด็นที่ 4 พฤติกรรมความตั้งใจในงานของพนักงาน ที่เกิดความผูกพันต่อองค์การที่องค์การปรารถนา พบว่า โรงแรมคาดหวังให้พนักงานนำเสนอการบริการในระดับดีเยี่ยม ซึ่งการได้รับการกระตุ้นจากหัวหน้างานมีผลต่อความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมส่งผลต่อมาตรการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ลำดับความสำคัญกับคุณลักษณะของการเกิดความตั้งใจในงานของพนักงานที่สอดคล้องกัน คือ ด้านความตั้งใจแสดงผลงาน ด้านความตั้งใจรับรองส่งเสริม และด้านความตั้งใจอยู่ ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหาร เป็นข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ กลุ่มที่ 2 โดยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับบริหาร คือ ระดับ 2 และระดับ 3 ของโรงแรม ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน ระยะเวลา 25-27 ปี จำนวน 4 ท่าน และระยะเวลา 8-10 ปี จำนวน 2 ท่าน พบว่า

ประเด็นที่ 1 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม พบว่า หัวหน้างานมีบทบาทต่อการบริหารจัดการพนักงานโรงแรม โดยส่วนใหญ่มีความเห็นเช่นเดียวกันว่าหัวหน้างานควรใส่ใจพนักงานด้วยความใกล้ชิด มีความจริงใจ ลักษณะการใช้อำนาจอย่างมีเหตุผล การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม และช่วยพนักงานแก้ปัญหาในการทำงานได้ และได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับพนักงานรุ่นหลัง ในยุคปัจจุบันว่ามีความต้องการให้หัวหน้างานเห็นความสำคัญของเขา และการความเท่าเทียมในการปฏิบัติและการประเมินผลงาน

ประเด็นที่ 2 ด้านคุณค่าในการจ้างงานขององค์การ พบว่า การคงอยู่กับโรงแรมมาเป็นเวลานานจนปัจจุบัน เนื่องจากเกิดความพึงพอใจกับการตอบสนองความต้องการจากโรงแรม โดยให้ความสำคัญกับความมั่นคงในระยะยาว ความสัมพันธ์ที่ดีในเชิงสังคมในการอยู่ร่วมกัน โดยการได้รับประสบการณ์จ้างงาน ทำให้เกิดการรับรู้คุณค่าของการเป็นสมาชิกของโรงแรมแต่ละด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การรับรู้คุณค่าด้านสังคม คือ วัฒนธรรมความเป็นครอบครัวขององค์การ การดูแลใส่ใจกันของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การรับรู้คุณค่าด้านการพัฒนางาน คือ การเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และการสนับสนุนให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การรับรู้คุณค่าด้านผลตอบแทน

คือ การมีสวัสดิการที่ดี เหมาะสม แสดงถึงความมั่นคงในระยะยาว ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของครอบครัวได้ และพึงพอใจกับการได้รับโอกาสฝึกอบรมเพิ่มพูนประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ และการรับรู้คุณค่าด้านชื่อเสียง พบว่า คุณค่าด้านนี้เกิดจากการซึมซับจากการเข้ามาอยู่ในองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งชื่อเสียงของแบรนด์องค์กรมีผลต่อการตัดสินใจในระดับน้อยกว่า การได้รับประสบการณ์จากการจ้างงานด้วยตัวเอง

ประเด็นที่ 3 การเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานกลุ่มนี้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่ออยู่ในบทบาทการทำงาน จะใช้แรงกายแรงใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ เกิดความซึมซับในการรับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมายของงานในแต่ละวัน และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในอดีตกับปัจจุบันความแตกต่างกัน คือ เป้าหมายการเข้ามาทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบันมีเป้าหมายเพื่อการเติบโตในตำแหน่งงาน ความอดทนน้อย ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงเท่าใดนัก

ประเด็นที่ 4 ความสำคัญของการเกิดสถานะความตั้งใจในงาน พบว่า ด้านการคงอยู่ พนักงานกลุ่มนี้มีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปจนเกษียณอายุงาน เนื่องจากรู้สึกถึงความมั่นคงในชีวิต ส่วนด้านการแสดงผลงาน มีความมุ่งมั่นพยายามในการรับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า การมีส่วนร่วมกันในทีม และเป้าหมายของโรงแรมเป็นสำคัญ มีความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานจากประสบการณ์การทำงานเป็นเวลานาน และด้านการสนับสนุนส่งเสริมมีความยินดีที่จะบอกกล่าวถึงเรื่องราวเกี่ยวกับโรงแรมในแง่ดี นอกจากนี้ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุพนักงานเพื่อนยุคปัจจุบันมีการโยกย้ายเปลี่ยนงานบ่อยเมื่อเทียบกับยุคก่อน พบว่า เกิดจากความไม่มีความผูกพันในงานของตน ในลักษณะของการทุ่มเทแรงกายแรงใจ มีความมุ่งมั่นอดทนน้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจากสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานปฏิบัติการ เป็นข้อมูลเชิงลึกจากการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 3 ได้แก่ พนักงานผู้มีประสบการณ์ทำงาน โรงแรมปัจจุบัน 1 ปีขึ้นไป ทั้งหมด 3 กลุ่ม ๆ ละ 2 ท่าน 3 ท่าน และ 5 ท่าน ตามลำดับ

ประเด็นที่ 1 การได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างาน พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีในการร่วมงานด้วยมีคุณลักษณะสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยพนักงานต้องการหัวหน้างานที่คอยปกป้อง และช่วยเหลือ เมื่อเกิดปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ดูแลเสมือนครอบครัว และคอยติดตามการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของทีม ส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 การรับรู้คุณค่าการจ้างงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้คุณค่าด้านสังคมถึงวัฒนธรรมความเป็นครอบครัว การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมเพื่อสังคม (engagement activity) ของโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในด้านค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นในระดับใกล้เคียงกัน ส่วนคุณค่าจากการจ้างงานที่พนักงานต้องการในระดับสูง ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ประกันชีวิต ที่ทำให้รู้สึกถึงความมั่นคงในระยะยาว และด้านชื่อเสียง แม้พนักงานส่วนใหญ่จะรับรู้ถึงชื่อเสียงที่โด่งดังของโรงแรมมาก่อน แต่คุณค่าดังกล่าวไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจเข้ามาสมัครงานหรือคงอยู่ หากเทียบกับคุณค่าด้านสังคมและผลตอบแทน และส่วนคุณค่าด้านการพัฒนา พบว่า พนักงานต้องการเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการทำงาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ห้องล็อกเกอร์ ห้องพักผ่อน ที่พักสำหรับพนักงาน

ประเด็นที่ 3 ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน พบว่า ความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสถานะทางอารมณ์เป็นสำคัญ ซึ่งขณะอยู่ในเวลาปฏิบัติงานจะคำนึงถึงเป้าหมายงานของตนมากกว่าเป้าหมายขององค์กร

ประเด็นที่ 4 ความตั้งใจในการทำงาน พบว่า ด้านความตั้งใจคงอยู่ พนักงานที่คงอยู่มานาน 3-5 ปี มีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรต่อไป และไม่มีแผนการโยกย้ายในช่วง 1 ปีนี้ และพนักงานที่คงอยู่มาประมาณ 1 ปี อาจมีความคิดโยกย้ายหากได้รับข้อเสนอตำแหน่งงานที่สูงกว่า ส่วนด้านความตั้งใจสนับสนุนส่งเสริม มีความยินดีชักชวนผู้อื่นเข้ามาทำงานในโรงแรม และด้านการแสดงผลงาน มีระดับความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ปริมาณงาน และอัตราการเข้าพักของลูกค้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แสดงผลข้อมูลของแต่ละกลุ่มที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยในระดับแตกต่างกัน โดยสรุปได้ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 31)

ตาราง 31

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงคุณภาพกับสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ		
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
H ₁ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง	สอดคล้อง	สอดคล้องน้อย	สอดคล้องน้อย
H ₂ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน	สอดคล้องมาก	สอดคล้อง	สอดคล้องมาก
H ₃ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
H ₄ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
H ₅ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน	สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
H ₆ พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง

เมื่อนำผลข้อมูลการสัมภาษณ์ของทั้ง 3 กลุ่ม มาดำเนินการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้ และดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลของทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ดูตาราง 32)

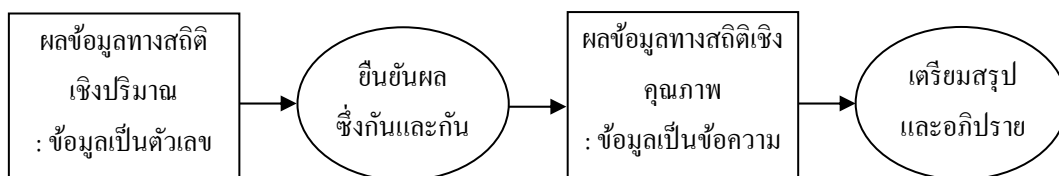
ตาราง 32

สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์

ความสัมพันธ์	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	พันธะผูกพันของพนักงาน	ความตั้งใจในงาน
ภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีบทบาท ต่อทิศทางการแสดงพฤติกรรม ของพนักงานในเชิงพฤติกรรม และความรู้สึกนึกคิด	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีบทบาท น้อยต่อการรับรู้คุณค่าของ ผลประโยชน์ที่องค์กรนำเสนอ ให้จากการจ้างงาน	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีบทบาท สำคัญอย่างมากต่อการมี ส่วนร่วมทางจิตใจของพนักงาน ในการปฏิบัติงาน	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีบทบาท สำคัญต่อความมุ่งมั่นของ พนักงานในการแสดงบทบาท ในฐานะสมาชิกขององค์กร
การรับรู้ แบรนด์นายจ้าง		การรับรู้แบรนด์นายจ้างมี บทบาทต่อการรับรู้ความใส่ใจ จากองค์กร และการเกิดความ- ผาสุกจากการทำงาน	การรับรู้แบรนด์นายจ้างมี บทบาทต่อการรับรู้ความใส่ใจ จากองค์กร และความผาสุก จากการทำงาน	การรับรู้แบรนด์นายจ้างมี บทบาทสำคัญต่อความมุ่งมั่น ในการแสดงพฤติกรรมการเป็น สมาชิกขององค์กร
พันธะผูกพัน ของพนักงาน				พันธะผูกพันของพนักงานมี บทบาทสำคัญต่อความมุ่งมั่น ในการแสดงพฤติกรรมเชิงบวก ของพนักงาน
ความตั้งใจ ในงาน				พนักงานจะแสดงพฤติกรรม จากการประเมินผลสิ่งที่ได้รับ จากการจ้างงานขององค์กร

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

การดำเนินการวิจัยผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพจรรย์ต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งหลังจากการทดสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยแล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบ โดยการนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาตรวจสอบว่าสามารถยืนยัน สนับสนุน ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้การวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงในเชิงการจัดการได้ครบถ้วน ดังแสดงในภาพ 45



ภาพ 45 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลข้อมูลการวิจัยผสมผสาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมาดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อทราบถึงความสอดคล้องของผลการทดสอบความสัมพันธ์ในเชิงวิชาการ และเชิงการจัดการ พบว่า ทั้งสองวิธีการวิจัยสามารถยืนยัน สนับสนุนผลซึ่งกันและกันสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัย H_1 , H_2 , H_3 , H_4 และ H_6 ส่วนสมมติฐาน H_5 คือ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน พบว่า ทั้งสองวิธีการวิจัยไม่มีความสอดคล้องกัน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีความสอดคล้องกับสมมติฐาน H_5 ในระดับมาก ขณะที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ไม่มีความสอดคล้อง ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 33)

ตาราง 33

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิจัย เชิงปริมาณ	ผลการวิจัย เชิงคุณภาพ
H ₁ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวก ต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง	สนับสนุน	สนับสนุน
H ₂ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวก ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน	สนับสนุน	สนับสนุน
H ₃ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวก ต่อความตั้งใจในงาน	สนับสนุน	สนับสนุน
H ₄ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวก ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน	สนับสนุน	สนับสนุน
H ₅ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวก ต่อความตั้งใจในงาน	ไม่สนับสนุน	สนับสนุน
H ₆ พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบ ทางบวกต่อความตั้งใจในงาน	สนับสนุน	สนับสนุน

จากตาราง 33 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องของผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก การพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังปรากฏในหน้า 213 ตาราง 29 อธิบายได้ว่า จากการทดสอบสมมติฐาน การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน แต่จะมีผลกระทบต่อเมื่อผ่านพันธะผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางในการถ่ายทอดอิทธิพล ซึ่งการเกิดผลกระทบทางอ้อมนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบนี้ ไม่สามารถยืนยันได้ว่า ผลการวิจัยทั้งสองวิธี ไม่สอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ หรือ ยืนยันผลตามวิธีการวิจัยใดวิธีหนึ่งได้

ประเด็นที่สอง การวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่าง ดังปรากฏในหน้า 173 ตาราง 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ให้ความคิดเห็นไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 5 คือ พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบันระยะเวลา 1 ถึง 3 ปี มีจำนวนมากถึง ร้อยละ 48.04 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเป็นพนักงานในตำแหน่งงานระดับภาคปฏิบัติการ หรือ ระดับ 6 ถึง 8 มากถึง ร้อยละ 83.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 ของการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 เช่นเดียวกัน ขณะที่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังปรากฏในหน้า 224 ตาราง 31 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความคิดเห็นสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 5 คือ กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มพนักงานระดับบริหารของโรงแรม พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน ระยะเวลา 25-27 ปี

ดังนั้น จึงเกิดข้อพิจารณาว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน และระดับตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูล เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลให้ผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกันของ 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองของพนักงานภาคบริหาร และมุมมองพนักงานภาคปฏิบัติการ ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างที่คงอยู่กับองค์การเป็นเวลานานกว่า และเป็นความคิดเห็นของพนักงานในระดับบริหาร ซึ่งได้รับประสบการณ์จากการจ้างงานมากกว่า จึงเกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างได้ในระดับสูงกว่า รวมถึงรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างในเชิงการปฏิบัติควรให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่มีต่อแบรนด์นายจ้าง และต้องใช้เวลาในการเกิดการรับรู้ ซึ่งกระบวนการรับรู้คุณค่าจากการจ้างงานของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในระดับที่แตกต่างกัน สอดคล้องตามแนวคิดการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (Bakker, 2011; Kular et al., 2008) ที่นำไปสู่การเกิดความตั้งใจในงานได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพการีต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน (2) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้ภาพลักษณ์นายจ้างที่มีต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน (3) ศึกษาผลกระทบของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน โดยการพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (SEM) ซึ่งประกอบด้วย แบบจำลองโครงสร้าง แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ และแบบจำลองการวัด 4 แบบจำลอง แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการทดสอบ และค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง และการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน มีผลกระทบเชิงสาเหตุต่อความตั้งใจในงานของพนักงานอย่างไร

สรุปผลการวิจัย

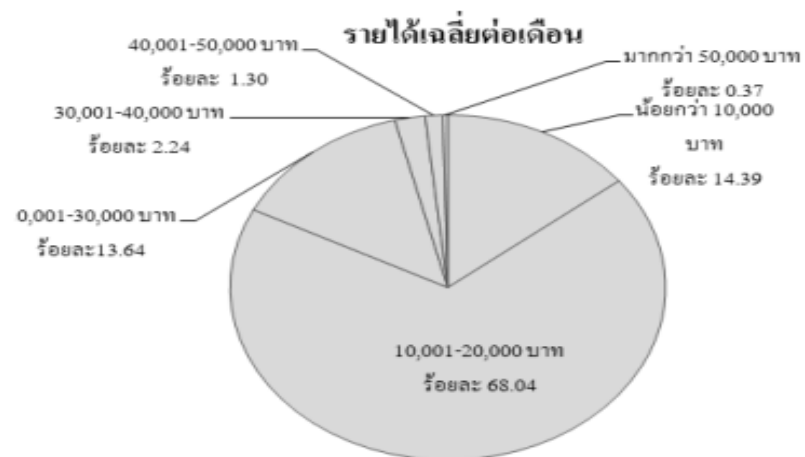
การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert's rating scale) 5 ระดับ จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานภาคปฏิบัติการหลัก จำนวนทั้งสิ้น 535 คน ของโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซนทารา ที่การบริหารขึ้นอยู่กับส่วนกลางทั้งหมด ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรม และทรัพยากรบุคคล จำนวน 12 ท่าน กลุ่มพนักงานระดับบริหาร จำนวน 6 ท่าน และการสนทนากลุ่มกับกลุ่มพนักงานภาคปฏิบัติการ จำนวน 3 กลุ่มย่อย

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้จากวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ พนักงานภาคปฏิบัติการหลักที่มีคุณลักษณะหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยจึงได้แบ่งการวิเคราะห์ภาพรวมคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของบุคคล และด้านคุณลักษณะการทำงาน เพื่อทราบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเป็นความคิดเห็นของพนักงานคุณลักษณะใดเป็นส่วนใหญ่ สามารถสรุปได้ดังนี้ ดังแสดงในภาพ 46

1. ด้านคุณลักษณะของบุคคล พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.70 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 51.21 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 44.67 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากกลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่น X และ Y ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีพฤติกรรมเฉพาะในการทำงาน ตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และรายได้ที่มั่นคง ด้วยคุณลักษณะนิสัย คือ ความเป็นตัวของตัวเองสูง อดทนน้อย ต้องการได้รับการยอมรับ อ่อนไหวต่อการปฏิบัติที่เป็นธรรม และต้องการสิ่งอำนวยความสะดวก หรือเทคโนโลยีในการทำงานที่ทันสมัย

2. ด้านคุณลักษณะการทำงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งภาคปฏิบัติการระดับ 6-8 ร้อยละ 83.20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด อยู่ในแผนกอาหารและเครื่องดื่มมากที่สุด ร้อยละ 48.60 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในจ้างงาน ณ โรงแรมปัจจุบันระยะเวลา 1-3 ปี ร้อยละ 48.04 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากกลุ่มพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการทำรายได้ของโรงแรม และในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของแบรนด์นายจ้าง ควรอยู่บนเงื่อนไขว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการรับรู้แบรนด์นายจ้าง 1-3 ปี อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ในระดับไม่สูงมากนัก อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 68.04 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงว่า นอกจากค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน ยังมีปัจจัยสำคัญอื่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมคงอยู่ของพนักงานด้วย



ภาพ 46 แผนภาพแสดงสัดส่วนคุณลักษณะที่สำคัญของกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานของโรงแรมและรีสอร์ท ที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ตามคุณลักษณะทำเลที่ตั้งทางธุรกิจ โดยอยู่ในภาคใต้มากที่สุด ร้อยละ 41.13 ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ รองลงมา คือ ภาคกลาง ได้แก่ กรุงเทพฯ ร้อยละ 24.29 ซึ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว และการเดินทางของประเทศ

ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนข้อคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดองค์ประกอบหรือข้อคำถาม เพื่อทราบถึงการเกิดผลกระทบต่อนักงานปัจจุบันของโรงแรม จากตัวแปรในแบบจำลองการวิจัย จำนวน 4 ตัวแปรสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER) พบว่า มีค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด คือ ด้านการนำเชิงบริหาร มีค่า Mean เท่ากับ 4.18 โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนรายข้อในด้านนี้สูงที่สุด คือ (2.4) “หัวหน้าใช้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล” มีค่า Mean เท่ากับ 4.25 และค่า SD เท่ากับ 0.63 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานด้านการนำเชิงบริหารมากที่สุด จากการปฏิบัติของหัวหน้างานในการใช้อำนาจบังคับบัญชาที่น่าเชื่อถือ

ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางการคิด มีค่า Mean เท่ากับ 3.85 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้น้อยที่สุด คือ (5.4) “หัวหน้าให้โอกาสฉันอธิบายถึงปัญหาในการทำงาน” มีค่า Mean เท่ากับ 3.78 และค่า SD เท่ากับ 0.86 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างาน ด้านการกระตุ้นทางการคิดในการทำงานน้อยที่สุด จากการขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY) พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด คือ คุณค่าด้านชื่อเสียง มีค่า Mean เท่ากับ 4.24 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้สูงที่สุด คือ ข้อ REPUTE 1 “ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อน เพราะ

มีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก” มีค่า Mean เท่ากับ 4.33 และค่า *SD* เท่ากับ 0.62 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันเกิดการรับรู้คุณค่าแบรนด์นายจ้างด้านชื่อเสียงมากที่สุด จากการรับรู้ชื่อเสียงภายนอกของโรงแรมที่โด่งดัง

ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านน้อยที่สุด คือ คุณค่าด้านผลตอบแทน มีค่า Mean เท่ากับ 3.41 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้น้อยที่สุด คือ ข้อ ECON 1 “ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยในที่ได้รับในแต่ละเดือน” มีค่า Mean เท่ากับ 2.83 และค่า *SD* เท่ากับ 1.23 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันเกิดการรับรู้คุณค่าด้านผลตอบแทน จากการจ้างงานน้อยที่สุด จากความไม่พึงพอใจค่าจ้างที่ได้รับเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในเกณฑ์น้อยเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นที่ใกล้เคียง

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE) พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด คือ ด้านการเกิดพันธะผูกพันด้านอารมณ์ มีค่า Mean เท่ากับ 4.14 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้สูงที่สุด คือ ข้อ EMO1 “ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแท้จริง” มีค่า Mean เท่ากับ 4.23 และค่า *SD* เท่ากับ 0.53 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันเกิดพันธะผูกพันด้านอารมณ์สูงที่สุด และจะแสดงออกอย่างชัดเจนด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านการเกิดพันธะผูกพัน ด้านการรู้จัก มีค่า Mean เท่ากับ 3.86 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้น้อยที่สุด คือ ข้อ COGN12 “ขณะปฏิบัติงาน ฉันทำงานได้อย่างต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลาเลิกงาน” มีค่า Mean เท่ากับ 3.73 และค่า *SD* เท่ากับ 0.85 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันเกิดการเกิดพันธะผูกพันด้านอารมณ์น้อยที่สุด และจะแสดงออกอย่างชัดเจนด้วยการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติความตั้งใจในงาน (INTENT) พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนรายด้านสูงที่สุด คือ ด้านความตั้งใจแสดงผลงาน มีค่า Mean เท่ากับ 4.36 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้สูงที่สุด คือ ข้อ PERF 4 “ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่างรอบคอบไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด” มีค่า Mean เท่ากับ 4.35 มีค่า *SD* เท่ากับ 0.48 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันที่เกิดความตั้งใจในงาน ด้านการแสดงผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด ด้วยความเต็มใจที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่แขกผู้มาเยือน

ส่วนค่าเฉลี่ยรายด้านน้อยที่สุด คือ ด้านความตั้งใจคงอยู่ มีค่า Mean เท่ากับ 3.53 และมีค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านนี้น้อยที่สุด คือ ข้อ STAY 3 “ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอค่าจ้างที่สูงกว่าเล็กน้อย ในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน” มีค่า Mean เท่ากับ 3.30 และค่า SD เท่ากับ 1.32 แสดงว่า พนักงานปัจจุบันเกิดความตั้งใจในงานด้านการคงอยู่น้อยที่สุด และมีโอกาสที่จะโยกย้ายเปลี่ยนงานสูง หากได้รับข้อเสนอผลตอบแทนในรูปของตัวเงินที่สูงกว่ามาก เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยรายได้ที่ได้รับปัจจุบัน ในตำแหน่งงานเดิมหรือใกล้เคียงกันก็ตาม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อแสดงว่า มาตรวัดองค์ประกอบที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถใช้วัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝงในการวิจัยได้ และแสดงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่บ่งชี้คุณลักษณะของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร ได้ดังนี้

1. ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER) พบว่า องค์ประกอบด้านการเป็นต้นแบบ (MODEL) สามารถบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปได้มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการใส่ใจ (CARE) และน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (INSPIRE)
2. ตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY) พบว่า องค์ประกอบด้านคุณค่าด้านชื่อเสียง (REPUTE) สามารถบ่งชี้คุณลักษณะของการรับรู้แบรนด์นายจ้างได้มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนา (DEVEL) และน้อยที่สุด คือ ด้านสังคม (SOCIAL)
3. ตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE) พบว่า องค์ประกอบด้านทางอารมณ์ (EMO) สามารถบ่งชี้คุณลักษณะของพันธะผูกพันของพนักงานได้มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านทางกายภาพ (PHY) และน้อยที่สุด คือ ด้านทางารรู้คิด (COGNI)
4. ตัวแปรความตั้งใจในงาน (INTENT) พบว่า องค์ประกอบด้านการรับรองส่งเสริม (ENDOS) สามารถบ่งชี้คุณลักษณะของความตั้งใจในงานได้มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคงอยู่ (STAY) และน้อยที่สุด คือ ด้านการแสดงผลงาน (PEFORM)

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมกลมกลืนของแบบจำลอง

ตาราง 34

สรุปผลการตรวจสอบความเหมาะสมกลมกลืนของตัวแบบจำลองเชิงโครงสร้าง

measurement model	fit index for CFA
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER)	$\chi^2 = 162.33, df = 140, \chi^2/df = 1.16, p \text{ value} = 0.09531,$ $CFI = 0.999, GFI = 0.970, AGFI = 0.956, RMSEA = 0.0173$
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY)	$\chi^2 = 39.90, df = 36, \chi^2/df = 1.10833, p \text{ value} = 0.30070,$ $CFI = 0.999, GFI = 0.989, AGFI = 0.971, RMSEA = 0.0142$
การเกิดพันธะผูกพันของ พนักงาน (ENGAGE)	$\chi^2 = 23.17, df = 21, \chi^2/df = 1.1033, p \text{ value} = 0.33473,$ $CFI = 0.999, GFI = 0.990, AGFI = 0.980, RMSEA = 0.014$
ความตั้งใจในงาน (INTENT)	$\chi^2 = 54.11, df = 43, \chi^2/df = 1.26, p \text{ value} = 0.11931,$ $CFI = 0.998, GFI = 0.983, AGFI = 0.970, RMSEA = 0.0220$
structural model	over all goodness of fit
แบบจำลองเชิงโครงสร้าง	$\chi^2 = 45.07, df = 37, \chi^2/df = 1.22, p\text{-value} = 0.17008,$ $CFI = 0.999, GFI = 0.989, AGFI = 0.964, RMSEA = 0.020$

ตาราง 34 แสดงผลการตรวจสอบค่าดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมกลมกลืนของแต่ละองค์ประกอบ (fit index for CFA) ของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า ค่าที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า มาตรวัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้สามารถใช้บ่งชี้คุณลักษณะขององค์ประกอบภายใต้ตัวแปรเดียวกันได้ ส่วนผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ พบว่า ค่าดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมกลมกลืน (over all goodness of fit) ที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า แบบจำลองการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2006, pp. 777-779)

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัย

เมื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัย มาทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ 6 สมมติฐาน พบว่า สมมติฐาน H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , และ H_6 มีความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัย ส่วนสมมติฐาน H_5 ไม่มีความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัย โดยการทดสอบสมมติฐาน ได้แสดงการเกิดผลกระทบทางตรง (DE) ระหว่างตัวแปร 5 เส้นทาง และการเกิดผลกระทบทางอ้อม (IE) จำนวน 3 เส้นทาง และผลกระทบโดยรวม (TE) ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 35)

ตาราง 35

ผลการทดสอบผลกระทบของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน	แปลผล
ผลการทดสอบผลกระทบทางตรง	
H_1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง มีค่า Coef. = 0.76 และค่า t value = 2.26	เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้เกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างสูงขึ้นตามไปด้วย
H_2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงานมีค่า Coef. = 0.31 และค่า t value = 2.38	เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้เกิดพันธะผูกพันของพนักงานระดับสูงขึ้นตามไปด้วย
H_3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน มีค่า Coef. = 0.16 และค่า t value = 2.31	เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้เกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย
H_4 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน ค่า Coef. = 0.33 และค่า t value = 2.06	เมื่อพนักงานรับรู้รับรู้แบรนด์นายจ้างสูงขึ้น จะส่งผลให้เกิดระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้นตามไปด้วย
H_5 การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน ค่า Coef. = 0.13 และค่า t value = 1.44	การเกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่ส่งผลทางตรงต่อระดับความตั้งใจในงาน
H_6 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน ค่า Coef. = 0.69 และค่า t value = 10.13	เมื่อพนักงานเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น สามารถส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย

ตาราง 35 (ต่อ)

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน	แปลผล
ผลการทดสอบผลกระทบทางอ้อม	
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางอ้อม ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน โดยมีการรับรู้ แบรนด์นายจ้างเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในการถ่ายทอดผลกระทบทางอ้อม	เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มี ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้การรับรู้ แบรนด์นายจ้างสูงขึ้น และการเกิดพันธะผูกพัน ของพนักงานสูงขึ้นตามไปด้วย
(TE เท่ากับ 0.56)	
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางอ้อม ต่อความตั้งใจในงาน โดยการรับรู้แบรนด์ นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงาน ตามลำดับ เป็นตัวแปรคั่นกลาง ในการถ่ายทอดผลกระทบทางอ้อม	เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่มี ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงขึ้น จะส่งผลให้การรับรู้ แบรนด์นายจ้างสูงขึ้น และพนักงานระดับการเกิด พันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้น และส่งผล ให้เกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นตามไปด้วย
(TE เท่ากับ 0.65)	
การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางอ้อม ต่อความตั้งใจในงาน โดยพันธะผูกพัน ของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง ในการถ่ายทอดผลกระทบทางอ้อม	เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้แบรนด์นายจ้างสูงขึ้น จะส่งผลให้ระดับการเกิดพันธะผูกพันของ พนักงานสูงขึ้น และส่งผลให้เกิดความตั้งใจ ในงานสูงขึ้นตามไปด้วย
(TE เท่ากับ 0.36)	

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐาน โดย
การวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุ สามารถตอบคำถามในการวิจัยนี้ได้ว่า ภาวะผู้นำเชิง
ปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงาน มีผลกระทบเชิงสาเหตุ
ต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย กล่าวสรุปได้ว่า พันธะ-
ผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงานมากที่สุด หากได้รับ
ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้างร่วมกัน ส่งผลกระทบ
ทางอ้อมไปยังความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางโดยรวม เท่ากับ 0.69
($t = 10.13$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.1

การอภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาแบบจำลองการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงาน และบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย ในครั้งนี้ อยู่บนหลักการของทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม แสดงให้เห็น วิวัฒนาการของแนวคิดของแต่ละตัวแปร ในการวิจัย ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นในเชิงกระบวนการที่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยมุ่งประสิทธิภาพในการเกิดผลกระทบตามจุดประสงค์ ของตัวแปรนั้น เพื่อให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นปัจจุบันในทางวิชาการ และการนำไปประยุกต์ทางการจัดการมากขึ้น

ดังนั้น การทดสอบแบบจำลองการวิจัยนี้ จึงเป็นการยืนยันว่า ความสัมพันธ์เชิง สาเหตุที่เกิดขึ้นในแบบจำลองการวิจัย มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการเพียงใด ในบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมประเภทเครือข่าย เพื่อตอบคำถาม ในการวิจัยว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง การเกิดพันธะผูกพันของ พนักงาน มีผลกระทบเชิงสาเหตุต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่าย สัญชาติไทยอย่างไร โดยผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายผลออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ การอภิปรายผลความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย และการอภิปรายผลการทดสอบ ไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

การอภิปรายผลความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการทดสอบแบบจำลองในการวิจัย แสดงถึงความสอดคล้องกับจุดประสงค์ ของแนวคิดทั้ง 4 ตัวแปร โดยสามารถอภิปรายผลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ การวิจัย 3 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง
ต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน**

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีจุดประสงค์ในการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ตาม 3 ประการ (Avey et al., 2008, p. 114; Ghadi, Fernando, & Caputi, 2012, pp. 534-535) ได้แก่ (1) พนักงานตระหนักถึงประสิทธิภาพของผลงานมากขึ้น (2) พนักงานเกิดเป้าหมายในการสร้างผลงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือทีมที่เหนือไปกว่าความต้องการส่วนตน และ (3) พนักงานเกิดความคาดหวังได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยอธิบายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง โดยการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการรับรู้แบรนด์นายจ้าง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.76 และค่า t value เท่ากับ 2.26 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงถึง ความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการตามจุดประสงค์ของตัวแปร กล่าวคือ การปฏิบัติของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสำคัญต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้างหรือความเข้าใจในคุณค่าของการจ้างงานที่นายจ้างหรือโรงแรมส่งมอบให้ ในระดับมากที่สุด

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน โดยการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.31 และค่า t value เท่ากับ 2.38 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงถึง ความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการตามจุดประสงค์ของตัวแปร กล่าวคือ การปฏิบัติของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสำคัญต่อระดับการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน โดยการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความตั้งใจในงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์

เส้นทางเท่ากับ 0.16 และ ค่า t value เท่ากับ 2.31 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงถึงความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการตามจุดประสงค์ของตัวแปร กล่าวคือ การปฏิบัติของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีความสำคัญต่อการเกิดความตั้งใจในงานของพนักงาน ในระดับน้อย

จากผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้างานในการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน และ เป้าหมายของโรงแรม รวมถึงตัวผู้นำด้วย ซึ่งจะมีผลกระทบเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ โดยผลการวิจัยนี้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปในแต่ละด้านตามลำดับความสำคัญไว้ว่า ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำควรพยายามกระตุ้นให้พนักงานมีตรรกะในกระบวนการคิดในเชิงเหตุและผล ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำควรสื่อสารถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของงานของเขามีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงแรม ในด้านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ ผู้นำควรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงแรม ในด้านการใส่ใจระดับบุคคล ผู้นำควรให้ความใกล้ชิดคอยสนับสนุนเป้าหมายการทำงาน และจุดแข็งของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะ และในด้านการนำเชิงبارมี ผู้นำควรใช้อำนาจของตำแหน่งงานปฏิบัติต่อพนักงานอย่างน่าเชื่อถือ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการมีส่วนร่วมไปสู่เป้าหมายของโรงแรม กล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ของพนักงานให้เกิดความคาดหวังสูงขึ้น และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ประเด็นที่ 2 ผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน

แนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้าง มีจุดประสงค์ในการศึกษา เพื่อการสื่อสารคุณค่าของการจ้างงานไปยังพนักงาน 2 ประการ (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 120) ได้แก่ (1) ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ในฐานะนายจ้างที่มีความแตกต่างและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน และ (2) การมุ่งเกิดผลกระทบต่อพนักงานภายในและผู้มีแนวโน้มภายนอก คือ การรักษาและการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย อธิบายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน โดยการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.33 และ ค่า t value เท่ากับ 2.06 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงถึง ความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการตามจุดประสงค์ของตัวแปร กล่าวคือ การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสำคัญในระดับปานกลางต่อระดับการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน โดยการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้าง และความตั้งใจในงาน พบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางตรงในทิศทางบวกต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.13 และ ค่า t value เท่ากับ 1.44 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงถึง ความไม่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการตามจุดประสงค์ของตัวแปร กล่าวคือ การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีความสำคัญต่อการเกิดความตั้งใจในงานของพนักงาน โดยการรับรู้แบรนด์นายจ้างจะมีผลกระทบต่อความตั้งใจในงานก็ต่อเมื่อได้รับผลกระทบทางอ้อมจากพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันของพนักงานก่อน และส่งผลให้เกิดความตั้งใจในงาน ตามลำดับ

จากผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างจะเกิดประสิทธิผล ต่อเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ซึ่งเป็นกระบวนการทางจิตใจ โดยผลการวิจัยนี้อธิบายถึงคุณลักษณะของนายจ้างที่ปรารถนาในแต่ละด้านตามลำดับความสำคัญไว้ว่า ในด้านสังคม องค์การควรสร้างวัฒนธรรมแห่งความผูกพันขึ้นในการทำงาน (Aon Hewitt, 2014; Gallup, 2010; Harter et al., 2002) โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัย จากการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีความสุขในการอยู่ร่วมกันเสมือนครอบครัว ในคุณค่าด้านการพัฒนาอาชีพ องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตน โดยการสร้างโอกาสที่เกิดคุณค่าให้แก่พนักงาน ด้วยการให้ความไว้วางใจในการทำงานที่ต้องใช้ทักษะมากขึ้น ให้การยอมรับให้พนักงานได้ฝึกฝนงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และในด้านผลตอบแทน องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนทั้งในรูปของ

ตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานและอยู่ในระดับไม่แตกต่างจากค่าเฉลี่ยรายได้พื้นฐานเมื่อเทียบกับโรงแรมในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งหากพนักงานรับรู้คุณค่าในแต่ละด้านจะเกิดภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะนายจ้างที่มีคุณค่า มากกว่าการรับรู้เพียงภาพลักษณ์ภายนอกที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก นอกจากนี้ ผลการทดสอบการเกิดผลกระทบทางอ้อมของการรับรู้แบรนด์นายจ้างต่อความตั้งใจในงาน แสดงว่า กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างในปัจจุบันยังไม่สามารถเกิดผลกระทบต่อการรับรู้ของพนักงานที่ปัจจุบันได้เท่าใดนัก

ประเด็นที่ 3 ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน

แนวคิดการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE) มีวัตถุประสงค์ในศึกษาเพื่อการอธิบายถึงสาเหตุที่พนักงานเกิดพันธะผูกพันในการทำงานในระดับที่แตกต่างกัน (Kular et al., 2008, pp. 5-6; Saks, 2006, p. 603) จากการได้รับผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อสภาวะทางใจเหมือนกัน (Kahn, 1990) ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย อธิบายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน โดยการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานและความตั้งใจในงาน พบว่า การเกิดพันธะผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจในงานมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.69 และ ค่า t value เท่ากับ 10.13 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 แสดงถึง ความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการตามวัตถุประสงค์ของตัวแปร กล่าวคือ การเกิดพันธะผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับมากต่อการเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงาน

จากการผลกระทบของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่า การเกิดการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานส่งผลโดยตรงต่อการเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงาน โดยผลการวิจัยนี้แสดงค่าความความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง แสดงว่า หากองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าประโยชน์ที่ตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจได้ โดยพบว่า สภาวะการมีคุณค่า (meaningfulness) ได้แก่ ความเหมาะสมในบทบาท (work role-fit) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) มีกระทบต่อพันธะผูกพันของพนักงานมากที่สุด

(May et al., 2004, pp. 14-16) ซึ่งระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้นโดยเฉพาะพันธะผูกพันทางอารมณ์ จะส่งผลกระทบโดยรวมให้เกิดความตั้งใจในงานสูงขึ้นได้ ได้แก่ การคงอยู่ การรับรองส่งเสริม และการแสดงผลงาน ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับแนวคิดในเชิงการปฏิบัติการเกี่ยวกับพฤติกรรมความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การอยู่ การพูด และการมุ่งมั่นพยายาม ตามลำดับ (Aon Hewitt, 2014; Gallup, 2010; Harter et al., 2002; Robinson et al., 2004) ซึ่งผลดังกล่าวสามารถสนับสนุนแนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรม (Nimon & Zigarmi, 2015; Zigarmi et al., 2012) ที่ได้กล่าวว่า ความตั้งใจเป็นสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดพฤติกรรม และสามารถใช้อาการณ์พฤติกรรมเฉพาะของพนักงานที่เกิดการเกิดพันธะผูกพันได้อย่างแม่นยำ

สำหรับแนวคิดความตั้งใจในงาน (INTENT) เป็นตัวแปรตามที่ได้รับผลกระทบจาก 3 ตัวแปรของแบบจำลองการวิจัยนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง และพันธะผูกพันของพนักงาน มีจุดประสงค์เพื่อการอธิบายสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดพฤติกรรม (Ajzen & Albarracín, 2007; Fishbein & Ajzen, 2010) และการคาดการณ์พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันได้อย่างแม่นยำ (Nimon & Zigarmi, 2011; Zigarmi et al., 2012) ซึ่งจากการทดสอบตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการข้างต้น ได้ยืนยันว่าการคาดการณ์การเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงานจะเกิดความแม่นยำมากที่สุด ต่อเมื่อพนักงานเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในระดับสูง จากการได้รับผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่สูงขึ้นมาก่อน

การอภิปรายผลการทดสอบไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน ซึ่งไม่สนับสนุน ตามสมมติฐานการวิจัย และไม่เกิดผลสอดคล้องตามจุดประสงค์ของแนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้างที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผลการทดสอบผลกระทบของตัวแปรตามแบบจำลองการวิจัย ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 29 หน้า 213 พบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างจะมีผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในงาน หากผ่านพันธะผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางในการถ่ายทอดอิทธิพลทางอ้อม และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ดังข้อมูลที่

ปรากฏในตาราง 30 หน้า 216 พบว่า ข้อมูลเชิงคุณภาพได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 ซึ่งเป็นไปได้ว่าเกิดจากความแตกต่างของมุมมองทางวิชาการ และมุมมองทางการปฏิบัติ ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยพิจารณาได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวไม่สามารถยืนยันได้อย่างสมบูรณ์ว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบต่อความตั้งใจในงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่มีความเป็นปัจจุบันมากขึ้น ประกอบกับการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับผลการวิจัยที่เกิดขึ้น เพื่อทราบถึงเหตุผลของความไม่สอดคล้องกับทางการปฏิบัติการ โดยแสดงข้อพิจารณาในการวิเคราะห์เป็น 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองวิชาการ และมุมมองการจัดการ ดังนี้

การวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องของการทดสอบสมมติฐานในมุมมองวิชาการ

ผู้วิจัยได้พิจารณาแนวคิดทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Barrow & Mosley, 2005) กล่าวว่า หลักสำคัญประการแรกของการสร้างแบรนด์นายจ้าง คือ การวางตำแหน่งของแบรนด์นายจ้าง (employer brand proposition) โดยการวางตำแหน่งของนายจ้างต้องมีความแตกต่างที่โดดเด่นในการสื่อสาร คือ สื่อถึงคุณสมบัติของพนักงานที่นายจ้างต้องการ และสื่อถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการรับรู้คุณค่าร่วมกันระหว่าง องค์กร พนักงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร แสดงว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการจัดการผสมผสานองค์ประกอบแบรนด์นายจ้าง (the employer brand mix) ที่มีความเหมาะสม ซึ่งแต่ละองค์การจะให้ความสำคัญแต่ละองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เป็นการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีเป็นเอกลักษณ์เหมาะสมเฉพาะองค์กร ดังแสดงในภาพ 47



ภาพ 47 การผสมผสานองค์ประกอบแบรนด์นายจ้าง (the employer brand mix)

ที่มา. จาก *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (p. 150), by S. Barrow and R. Mosley, 2005, England: John Wiley & Sons.

โดยการจัดการองค์ประกอบของแบรนด์นายจ้างว่า ควรแบ่งเป็น 2 ด้านอย่างชัดเจน ได้แก่ (1) ด้านนโยบาย คือ องค์ประกอบเกี่ยวกับภาพรวมในแง่ของภาพลักษณ์องค์กร (corporate brand) ที่มีระยะห่างระหว่างระดับองค์กร และระดับพนักงาน โดยเฉพาะธุรกิจประเภทเครือข่ายขนาดใหญ่ที่การบริหารจัดการทั้งหมดขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดการซึมซับและรับรู้นโยบายขององค์กรในเชิงการปฏิบัติการได้อย่างชัดเจน และ (2) ด้านการปฏิบัติ คือ องค์ประกอบเกี่ยวกับภาพย่อยในแง่ของการจัดการบุคลากรภายใน (internal branding) ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานจากการได้รับประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรในฐานะนายจ้าง ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้สามารถสร้างความแตกต่างของแบรนด์นายจ้างที่เป็นเอกลักษณ์ได้ (คูตาราง 36)

ตาราง 36

การจัดการองค์ประกอบของการวางตำแหน่งแบรนด์นายจ้าง

ด้านนโยบาย (Big Picture: Policy)	ด้านการปฏิบัติ (Local Picture: Practice)
- ชื่อเสียงภายนอก	- การสรรหาและการให้รับเข้าตำแหน่ง
- การสื่อสารภายในองค์กร	- การบริหารจัดการทีม
- ผู้นำระดับสูง	- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ค่านิยมและความรับผิดชอบต่อสังคม	- การเรียนรู้และการพัฒนา
- ระบบการวัดผลภายในองค์กร	- ค่าตอบแทนและการยอมรับ
- การสนับสนุนด้านบริการ	

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร การรับรู้แบรนด์นายจ้าง ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 18 หน้า 181 พบว่า พนักงานให้คะแนนข้อคิดเห็นรายด้านในคุณค่าด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับกลาง มีค่าคะแนนรายข้อเกี่ยวกับค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินน้อยกว่าด้านอื่นอย่างชัดเจน ขณะที่ด้านอื่นมีค่าใกล้เคียงกันอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร การรับรู้แบรนด์นายจ้าง ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 20 หน้า 186 แสดงว่า ค่าตอบแทนที่จับต้องได้ ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และค่าตอบแทนจากการประเมินงาน สามารถชี้วัดองค์ประกอบด้านผลตอบแทนได้ในระดับสูง และสูงกว่าค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และ 0.77 ตามลำดับ และจากผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังข้อมูลที่ปรากฏตาราง 23 หน้า 194 แสดงการเกิดผลกระทบของคุณค่าด้านผลตอบแทนค่อนข้างน้อย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.44 ขณะที่คุณค่าด้านชื่อเสียง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.13

การพิจารณาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่พบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับองค์ประกอบแบรนด์นายจ้างด้านนโยบายมากกว่า โดยเฉพาะการสร้างค่านิยม และความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงภายนอก ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นองค์ประกอบด้านการปฏิบัติ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ภายในองค์กรในฐานะนายจ้างเท่าใดนัก แสดงให้เห็นว่า การจัดการ

องค์ประกอบของแบรนด์นายจ้าง โรงแรมควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการปฏิบัติมากขึ้น โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการประเมินผลงานที่แสดงถึงการได้รับการยอมรับทางสังคมเป็นสำคัญ

การวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องของการทดสอบสมมติฐานในมุมมองการจัดการ

ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ที่ยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรผูกพันของพนักงาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมไว้กับองค์การ สอดคล้องตามจุดประสงค์ของการสร้างแบรนด์นายจ้างในการมุ่งการเกิดผลกระทบต่องานปัจจุบัน และพนักงานผู้มีแนวโน้มในอนาคต โดยเชื่อว่าองค์การที่มีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งนั้น จะมีความสามารถในการตอบสนองความท้าทายของอุปสรรคภายนอก และสร้างแรงงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (high performance workforce) ได้ แสดงถึง ความจำเป็นที่องค์การควรตระหนักถึงกลยุทธ์การตลาดภายในองค์การมากขึ้น ซึ่งที่ผ่านมา พบว่า องค์การจำนวนมากยังคงนำแนวคิดแบรนด์นายจ้างไปใช้เพื่อการสรรหาพนักงานในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งเน้นถึงชื่อเสียงของสินค้าหรือบริการขององค์การ ไม่สามารถสื่อถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเป็นสมาชิกองค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นวิธีการเชิงรับที่ไม่เกิดประสิทธิภาพในการได้มาซึ่งพนักงานที่ตรงกับความต้องการ เนื่องจากการสื่อสารตำแหน่งของแบรนด์นายจ้าง ต้องมีความชัดเจนถึงวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ทักษะ และคุณค่าที่พนักงานปรารถนาได้ (Roongremsuke, 2010, p. 34) โดยมีการสำรวจพบว่า ร้อยละ 46 ขององค์การ มองการสร้างวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์องค์การเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ (Aon Hewitt, 2014)

การพิจารณาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างในเชิงการจัดการ เป็นการสร้างการรับรู้ประสบการณ์จากการจ้างงาน และต้องใช้เวลาในการสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้คุณค่าจากการจ้างงานของบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคล และคุณลักษณะงาน ระยะเวลาในการเกิดการรับรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในเชิงอารมณ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่า

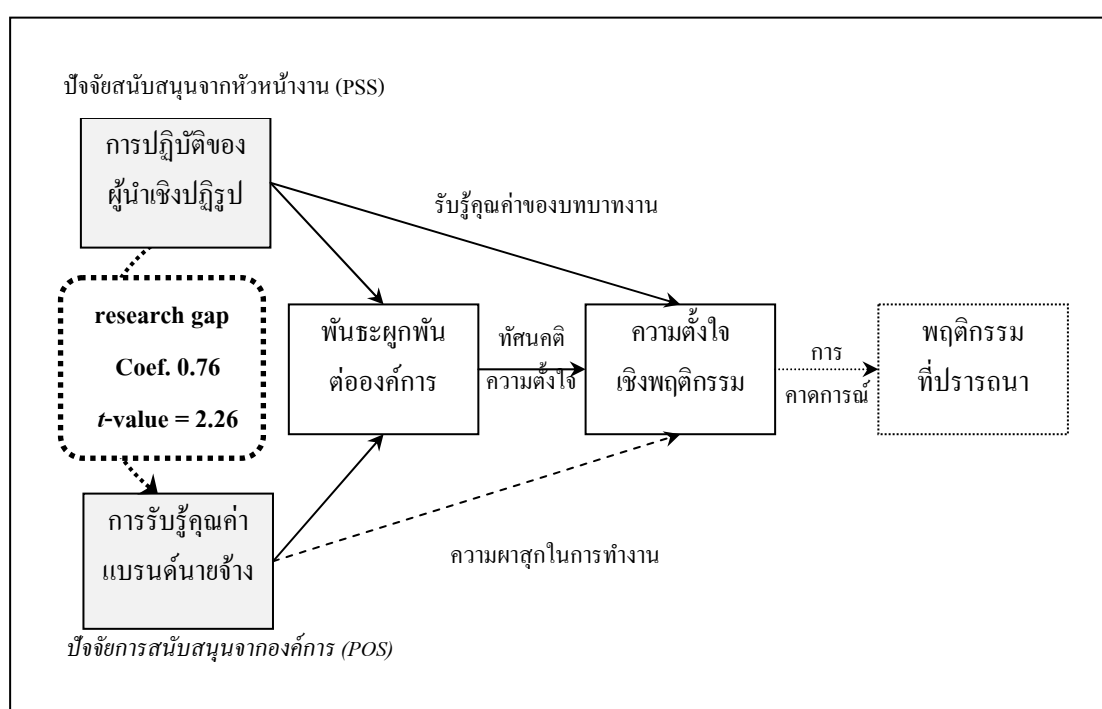
ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานในระดับที่แตกต่างกัน ตามแนวคิดการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (Bakker, 2011; Kular et al., 2008)

การกำหนดข้อเสนอคุณค่าพนักงาน (EVP) ในยุคการแข่งขันในตลาดแรงงานสูงนี้ กลยุทธ์การกำหนดข้อเสนอคุณค่าพนักงาน หรือ EVP ได้มีบทบาทต่อการสร้างแบรนด์นายจ้างขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรเริ่มต้น และเกิดขึ้นจากการสร้างคุณค่าร่วมกัน (core proposition) ซึ่งต้องอาศัยการจัดการตลาดภายในที่สนับสนุนให้ตำแหน่งภาพลักษณ์การจ้างงานให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น มีเป้าหมายให้เกิดผลลัพธ์ระดับบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพื่อการรักษาพนักงาน การสร้างความน่าดึงดูดใจของนายจ้าง โดย EVP ขององค์กรต้องสร้างความน่าดึงดูดใจมากกว่าองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน ให้เป็นตัวเลือกอันดับต้นของพนักงาน (Figurska & Matuska, 2013, p. 38; Mehta & Sharma, 2012, p. 62) โดยหลักสำคัญของ EVP มี 4 ประการ ได้แก่ ความสมดุลของปัจจัยภายนอก การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการให้ความสำคัญกับคน (Towers Watson, 2012) ซึ่ง EVP ที่เกิดประสิทธิภาพต้องสร้างความน่าดึงดูดใจมากกว่าองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน ให้เป็นตัวเลือกอันดับต้นของพนักงาน (Figurska & Matuska, 2013, p. 38; Mehta & Sharma, 2012, p. 62) เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานในระยะยาว เพื่อให้ได้พนักงานมีความสามารถที่เหมาะสม และคงอยู่ไม่มีความปรารถนาโยกย้ายเปลี่ยนงาน (Roongremsuke, 2010, p. 8)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ คุณกมล รัตนวิระกุล นายกสมาคมการบริหารโรงแรมไทย เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัยที่เกิดขึ้น อธิบายได้ว่า กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างของโรงแรมที่เกิดประสิทธิผล โรงแรมจะต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความตระหนักในคุณค่าของแบรนด์ (brand awaness) ในฐานะนายจ้างให้เกิดขึ้น และโรงแรมต้องสามารถนำเสนอคุณค่าไปสู่พนักงานได้จริง สอดคล้องตามหลักการกำหนดข้อเสนอคุณค่าจากการจ้างงาน หรือ EVP รวมถึงการมุ่งความสำคัญของการรักษาระดับการให้บริการให้แก่ผู้มาเข้าพักเกิดความพึงพอใจสูงสุด ที่ส่งผลให้การรับรู้เกิดภาพลักษณ์ด้านชื่อเสียงการบริการที่ดีเยี่ยมขององค์กร ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของการทำงาน เพื่อเป้าหมายของโรงแรมมากขึ้น โดย คุณกมล รัตนวิระกุล ได้ให้คำแนะนำลำดับความ-

สำคัญขององค์ประกอบการสร้างแบรนด์นายจ้าง คือ คุณค่าด้านผลตอบแทน คุณค่าด้านการพัฒนา คุณค่าด้านสังคม และคุณค่าด้านชื่อเสียง จากมากไปน้อยตามลำดับ ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้กล่าวไว้ในการอภิปราย ตอนที่ 1 เช่นกัน

ข้อค้นพบในการวิจัย



ภาพ 48 ผลการทดสอบช่องว่างการวิจัย

จากที่ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการวิจัยเบื้องต้น ดังปรากฏในหน้า 11 ภาพ 4 ไว้ว่า การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัยนี้ มีการทดสอบช่องว่างของการวิจัย (research gap) จำนวน 1 เส้นทาง ตามสมมติฐานที่ 1 คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ซึ่งที่ผ่านมา ยังไม่พบการศึกษาทางวิชาการที่ได้ทดสอบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และการสร้างแบรนด์นายจ้างอย่างชัดเจน โดยสมมติฐานนี้ เกิดจากการทบทวนวรรณกรรม การสำรวจข้อมูลภาคสนามในเบื้องต้นของผู้วิจัย และ

การวิเคราะห์ผลการสำรวจเชิงปฏิบัติการที่มีความเป็นปัจจุบันขององค์การที่ปรึกษาด้านการจัดการและทรัพยากรบุคคลที่ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมแห่งพันธะผูกพันของพนักงาน (Aon Hewitt, 2014; Gallup, 2010; Development Dimensions International (DDI), 2015) ประกอบกับปัจจุบันองค์การขนาดใหญ่ที่ปรารถนาสร้างแบรนด์นายจ้างที่ดีที่สุด ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในการสร้างพันธะผูกพัน (engaging leadership) มากขึ้นด้วย (Aon Hewitt, 2015)

จากภาพ 48 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ทำให้งานวิจัยนี้ เกิดข้อค้นพบ (finding) 1 ประการ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบโดยตรงทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์ในระดับสูง เท่ากับ 0.76 และ ค่า t value เท่ากับ 2.26 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการเกิดข้อค้นพบนี้ แสดงถึง การเกิดผลกระทบระหว่างบุพปัจจัยของพันธะผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีผลกระทบต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และส่งผลกระทบทางอ้อมต่อความตั้งใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเกิดผลกระทบโดยรวมในระดับสูง เท่ากับ 0.69 และ ค่า t value เท่ากับ 10.13 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าว สามารถอธิบายสนับสนุนแนวคิดเกิดพันธะผูกพันของพนักงานตามหลักการของโมเดลการเกิดขึ้นและผลลัพธ์ของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ว่าเป็นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) และปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากผู้นำหรือหัวหน้างาน (PSS) (Saks, 2006) จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำมีบทบาทโดยตรงในการเชื่อมโยงคุณค่าของการทำงาน ไปยังคุณค่าของผู้พนักงาน สอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass & Avoilo, 1990) ที่มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างองค์การ งาน และพนักงาน ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเกิดการรับรู้ถึงคุณประโยชน์ที่องค์กรพยายามนำเสนอให้แก่พนักงานได้

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบในการชี้วัดคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมุ่งการเกิดประสิทธิผลต่อผู้ตามไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่ (1) การใส่ใจระดับบุคคล (caring) (2) การนำเชิงบารมี (charming) (3) การเป็นต้นแบบ

(modelling) (4) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring) และ (5) การกระตุ้นการคิด (thinking) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ พบว่า การปฏิบัติของผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ ควรมุ่งเน้น การกระตุ้นทางการคิด และการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นลำดับต้น ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำ ทั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ในบริบทของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ได้สนับสนุนโมเดลการรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานปัจจุบันขององค์กรที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้ ดังแสดงในภาพ 12 หน้า 52 แสดงว่า การเกิด การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานปัจจุบัน สามารถยืนยันประสิทธิภาพของแบรนด์นายจ้างได้ดีกว่าพนักงานผู้มีแนวโน้มภายนอก เนื่องจากพนักงานปัจจุบันจะเกิดการรับรู้ได้ 2 ลำดับ คือ การรับรู้ข้อเสนอการจ้างงาน และการรับรู้ประสบการณ์จ้างงาน จากการประเมินผลของพนักงานเอง ซึ่งมีความซับซ้อนในเชิงกระบวนการทางจิตใต้มากกว่า ลำดับแรก ซึ่งการสนับสนุนโมเดลนี้ ได้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำมีความสำคัญเสมือนตัวแทนขององค์กรในการจัดการกลยุทธ์การตลาดภายใน ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน และยังสอดคล้องตามผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพว่า การรับรู้คุณค่าของแบรนด์นายจ้างสูงขึ้น จะส่งผลต่อสภาวะจิตใจ และส่งผลต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานได้

ดังนั้น ผลการวิจัยในครั้งนี้ กล่าวได้ว่า การเข้าใจถึงกระบวนการประเมินคุณค่าของพนักงาน ตามแนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรม จะช่วยให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการวางตำแหน่งแบรนด์นายจ้างให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1. การพัฒนาองค์ความรู้ในการสร้างพันธะผูกพันกับผู้นำ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทเสมือนตัวแทนขององค์กร หากผู้นำเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กรจะมีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และพยายามนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ เพื่อสร้าง

องค์ประกอบใหม่ของภาวะผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ (effective leadership) ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

2. การพัฒนาองค์ความรู้ในการสร้างแบรนด์นายจ้าง โดยการมุ่งการทดสอบผลกระทบต่อพนักงานปัจจุบันเกี่ยวกับการรับรู้ประสบการณ์จ้างงานมากขึ้น เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ซึ่งที่ผ่านมาการศึกษาส่วนใหญ่ มุ่งศึกษาผลกระทบต่อการพนักงานผู้มีแนวโน้มเกี่ยวกับข้อเสนอในการจ้างงาน

3. การมุ่งเน้นการศึกษายาทาของความสัมพันธ์ในเชิงกระบวนการ โดยยึดหลักของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) ตามกฎของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ซึ่งในระยะหลังพบว่า มีการอ้างอิงถึงหลักการของ SET น้อยลง

4. การนำข้อค้นพบจากการวิจัย ไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ว่าข้อค้นพบที่เกิดขึ้น สามารถนำไปใช้การคาดการณ์พฤติกรรมการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันได้แม่นยำเพียงใด เนื่องจากข้อค้นพบนี้เป็นการทดสอบในบริบทของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย เท่านั้น

ข้อเสนอแนะทางการจัดการ

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการสร้างพันธะผูกพัน (engaging leadership) ให้แก่ ผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน ซึ่งมีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นความเข้าใจถึงการสร้างการรับรู้คุณค่าจากประสบการณ์จ้างงานขององค์กรให้แก่พนักงานมากขึ้น เพื่อการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง

2. องค์กรควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดภายใน เพื่อการรักษาพนักงานปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันของพนักงาน จะมีแนวโน้มเป็นพนักงานที่มีความสามารถสูง และเป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ในระดับธุรกิจ และแสดงถึงการมีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งขององค์กรได้

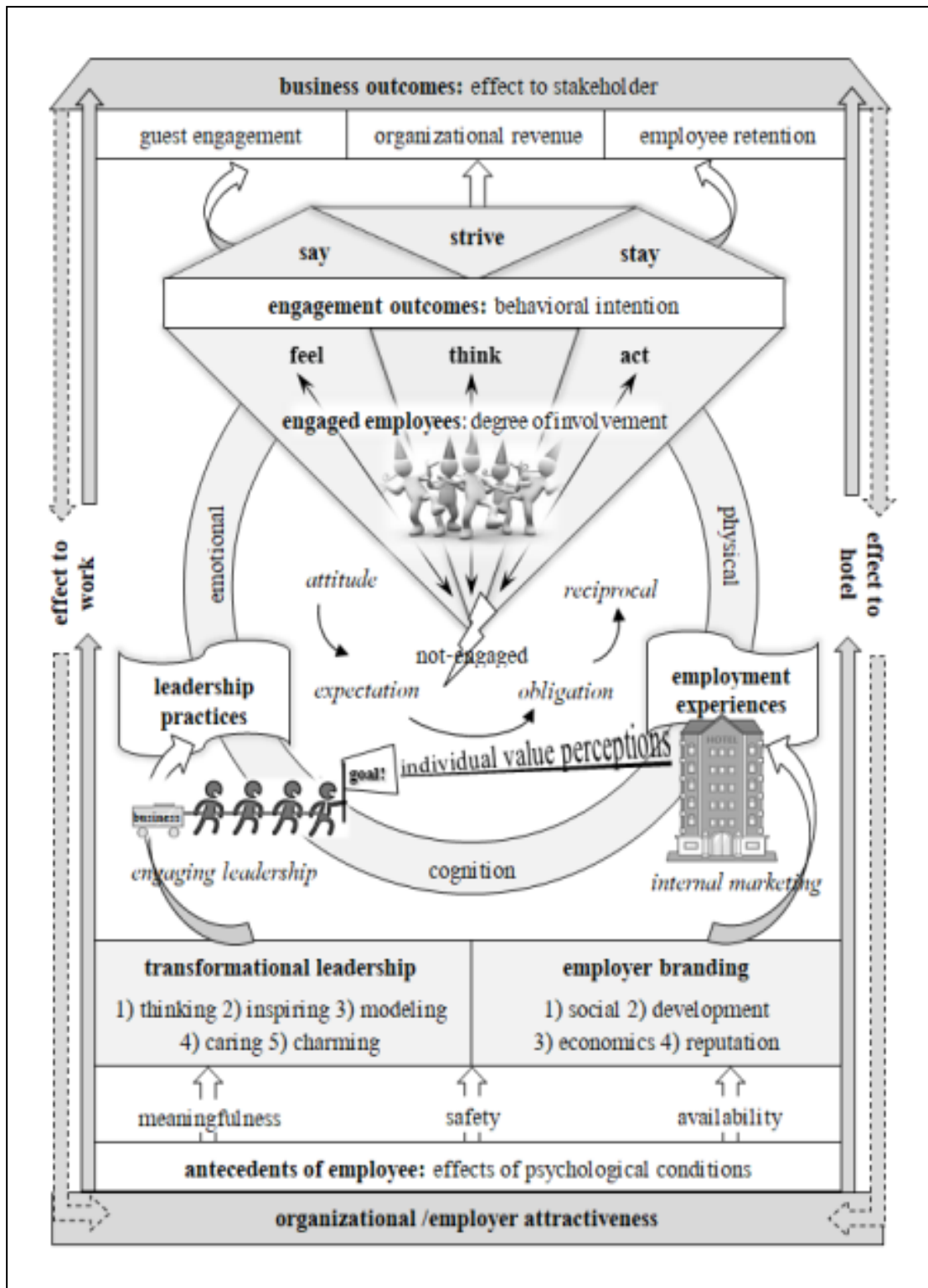
3. การนำผลการวิเคราะห์แบบจำลองในการวิจัย ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัดในการสำรวจพันธะผูกพันของพนักงาน (engagement survey) ซึ่งปัจจุบันองค์กรต้องให้ความสนใจในการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

การประยุกต์โมเดลทางการจัดการ

จากผลการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปปัจจัยต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมระบบเครือข่าย และธุรกิจระบบเครือข่ายอื่น ๆ ให้เกิดคุณประโยชน์เชิงปฏิบัติการได้ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลต้นแบบทางการจัดการ ตามหลักการของโมเดลการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (EERR model) ที่ได้เสนอไว้ในการวิจัยนี้ เรียกโมเดลนี้ว่า โมเดลการถอดรหัสพันธะผูกพันของพนักงาน (Decode of Employee Engagement model--DEE model) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึง

1. การสร้างคุณค่าร่วมกันภายในองค์กร (internal value creation) ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่าง องค์กร ผู้นำ และพนักงาน
2. กฎการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม ในการสร้างพันธะผูกพันของพนักงานในเชิงกระบวนการ
3. การจัดหาปัจจัยในการจ้างงานที่เกิดคุณค่าแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาวะจิตใจของพนักงานเป็นสำคัญ

โมเดลนี้ แสดงองค์ประกอบของกระบวนการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์กร (2) ผู้นำ และ (3) พนักงาน โดยเชื่อว่า หากองค์กรต้องการสร้างผลลัพธ์ในระดับองค์กร มีความจำเป็นต้องสร้างผลลัพธ์ระดับบุคคลให้เกิดขึ้นก่อน โดยหลักการของโมเดลมองว่า พนักงาน คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแรกและเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นได้ หากได้รับความพึงพอใจในการทำงาน (job well-being) จากการจัดหาทรัพยากรในการทำงานขององค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติ (attitude) และความคาดหวัง (expectation) ที่มีต่องานและโรงแรมได้ ดังแสดงในภาพ 49



ภาพ 49 โมเดลการถอดรหัสพันระผูกพันของพนักงาน (Decoding of Employee Engagement model--DEE model)

ที่มา. จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากภาพ 49 โมเดล DEE อธิบายได้ว่า องค์การควรจัดหาปัจจัยในการจ้างงานที่สามารถตอบสนองความต้องการด้วยเงื่อนไขทางจิตใจ (psychological conditions) ของพนักงาน 3 ประการ (Maslach et al., 2001; Kahn, 1990) กล่าวคือ ประการที่หนึ่ง คือ ความรู้สึกมีคุณค่า (meaningfulness) เป็นความรู้สึกว่างานของตนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ประการที่สอง คือ ความรู้สึกมั่นคง (safety) เป็นความรู้สึกมั่นคงในสังคมจากการได้รับการยอมรับ และการได้แสดงความเป็นตัวตน และประการที่สาม คือ ความรู้สึกถึงการหาได้ (availability) เป็นความรู้สึกเชื่อมั่นถึงความเป็นไปได้ ในการได้มาซึ่งปัจจัยในการตอบสนองความคาดหวังดังกล่าว

สำหรับบุพปัจจัย (antecedents) หรือปัจจัยต้นเหตุในการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ของ DEE model อธิบายถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านผู้นำ คือ การปฏิบัติของผู้นำ (leadership practices) ที่มุ่งภาวะผู้นำแห่งการสร้างพันธะผูกพัน (engaging leadership) อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ที่ทรงประสิทธิภาพ ได้แก่ การกระตุ้นการคิด (thinking) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring) การเป็นต้นแบบ (modeling) การใส่ใจ (caring) และการนำเชิงบารมี (charming) ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งปัจจัยด้านนี้แสดงการมุ่งยกระดับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการทำงาน

2. ปัจจัยด้านองค์การ คือ การเกิดประสบการณ์จ้างงาน (employment experiences) จากการตลาดภายใน (internal marketing) ที่มุ่งการจัดหาข้อเสนอการจ้างงานที่เกิดคุณค่า อธิบายถึง การสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding) หรือการรับรู้คุณลักษณะของนายจ้างที่ดี ได้แก่ คุณค่าด้านสังคม (social) คุณค่าด้านการพัฒนา (development) คุณค่าด้านผลตอบแทน (economics) และคุณค่าด้านชื่อเสียง (reputation) ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งปัจจัยด้านนี้แสดงการมุ่งยกระดับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์การ

เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจจากบุพปัจจัยข้างต้น แสดงถึงกระบวนการรับรู้ของบุคคล (individual perceptions) ถึงการได้รับความเอาใจใส่จากองค์การและผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่สามารถพัฒนาความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกตามเวลาไปสู่ความรู้สึกไว้วางใจ (trust) จนเกิดความรู้สึกว่ามีภาระผูกพัน (obligation) ต่อการทำงาน เกิดเป็นความปรารถนาที่จะตอบสนองกลับต่อองค์การด้วยการมุ่งมั่นแสดงพฤติกรรม

ทางบวกต่อองค์การ ซึ่งกระบวนการนี้กล่าวได้ว่า พนักงานได้เกิดพันธะผูกพัน (engaged) ต่อการงานขึ้นแล้ว เป็นไปตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocal)

พนักงานที่เกิดพันธะผูกพันจะแสดงออกถึง ความต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อองค์การได้หลากหลายมิติ ได้แก่ (1) ทางอารมณ์ (emotional) ที่แสดงว่า พนักงานรู้สึก (feel) อย่างไรต่อการงาน เป็นความรู้สึกมีแรงบันดาลใจ ภูมิใจ ที่ได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานเพื่อองค์การ (2) ทางการรู้คิด (cognitive) ที่แสดงว่า พนักงานคิด (think) อย่างไรต่อการงาน เป็นความรู้สึกตระหนักในคุณค่าของงาน เกิดความซึมซับเป็นส่วนหนึ่งกับงาน มีใจจดจ่อในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ(3) ทางกายภาพ (physical) ที่แสดงว่า พนักงานกระทำ (act) อย่างไรต่อการงาน เป็นความรู้สึกมีพลัง พร้อมที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทด้วยความกระตือรือร้นที่ได้ทำงานที่ตนถนัด ซึ่งการตอบสนองที่หลากหลายมิตินี้เป็นสาเหตุให้ผลของพันธะผูกพันของพนักงาน (engagement outcomes) เกิดขึ้นในระดับที่แตกต่างกัน (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002, p. 74)

เมื่อพนักงานได้รับความเอาใจใส่เช่นนี้อย่างต่อเนื่อง ผลจากความมุ่งมั่นสร้างผลการปฏิบัติงานสูงอยู่เสมอ จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นพนักงานที่มีความสามารถสูงในการสร้างคุณค่าให้แก่โรงแรมได้ (Bakker, 2011, pp. 267-268) และมีแนวโน้มแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ความตั้งใจคงอยู่ (intent to stay) ความตั้งใจรับรองส่งเสริม (intent to endorse) และความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform) ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรมที่องค์การปรารถนา ได้แก่ การคงอยู่ (stay) การพูด (say) และการมุ่งมั่น (strive) ได้ (Aon Hewitt, 2014) ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับองค์การ ได้แก่ พันธะผูกพันของแขก (guest engagement) รายได้ขององค์การ (organizational revenue) และการรักษาพนักงาน (employee retention) ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปสู่การยกระดับความน่าดึงดูดใจขององค์การ/นายจ้าง (organizational/employer attractiveness) ต่อไป ทั้งนี้ ถ้าเวลาผ่านไปพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองความคาดหวังที่สูงขึ้นได้ ระดับพันธะผูกพันที่เกิดขึ้นจะลดลงได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และอาจลดลงจนถึงระดับการไม่เกิดพันธะผูกพัน (not-engaged) ได้ในที่สุด

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

- ท่านที่ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พศนันท์ นิรมิตรไชยนนท์
 อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการการศึกษา (นานาชาติ)
 ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา
- ท่านที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล
 ประธานบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ท่านที่ 3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาภิรักษ์
 อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจ
 คณะวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ท่านที่ 4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วฐา มินเสน
 อาจารย์ประจำภาควิชาสถิติ
 คณะวิทยาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ท่านที่ 5 นายพงษ์สิทธิ์ สุโมตยกุล
 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
 รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
 กองการเจ้าหน้าที่ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ภาคผนวก ข
แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา



แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา
ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงาน
ของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของงานวิจัยนี้

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ รวมถึงความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Item Objective Congruence--IOC) และข้อเสนอแนะ เพื่อความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ของเครื่องมือนี้ โดยท่านมีเกณฑ์การประเมินแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

- +1 เมื่อท่านแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง
- 0 เมื่อท่านไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง
- 1 เมื่อท่านแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้อง

ในการประเมินแบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception)
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement)
- ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงาน (work intention)

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	คะแนน รวมรายข้อ	ค่า IOC
1. การใส่ใจในส่วนบุคคล (caring)								
1)	หัวหน้ามอบหมายงานตาม ความถนัดของฉัน	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	หัวหน้าใช้เวลาชี้แนะสอนงานฉัน อย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	หัวหน้าใส่ใจเป้าหมายในชีวิต การทำงานของฉัน	1	1	1	1	1	5	1.00
4)	หัวหน้าสนับสนุนจุดเด่น ในการทำงานของฉัน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. การนำเชิงบารมี (charming)								
1)	หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ ร่วมงานด้วย	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	หัวหน้าทำงานเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	หัวหน้าปฏิบัติตนน่าเคารพ นับถือ	1	1	1	1	1	5	1.00
4)	หัวหน้าใช้อำนาจในการบังคับบัญชา อย่างน่าเชื่อถือ	0	1	1	1	1	4	0.80
3. การเป็นต้นแบบ (modeling)								
1)	หัวหน้าทำให้ฉันเกิดความเชื่อใน คุณค่าของงานที่ทำ	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	หัวหน้าคอยกระตุ้นให้ฉัน ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	4	0.80

ข้อ ที่	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คนที่ ที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ ที่ 5	คะแนน รวมรายข้อ	ค่า IOC
3)	หัวหน้ามีความเป็นธรรมใน การประเมินผลงาน	0	-1	1	1	1	2	0.40
4)	หัวหน้าคอยเน้นย้ำติดตาม การปฏิบัติงานของน้อง	1	-1	1	1	1	3	0.60
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring)								
1)	หัวหน้าอธิบายให้ฉันเห็นข้อดีของ การทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันรู้ว่าฉันเป็น ส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงแรม	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	หัวหน้าพูดถึงอนาคตของโรงแรม แห่งนี้ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
4)	หัวหน้าสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงแรม แห่งนี้สามารถบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
5. การกระตุ้นการคิด (thinking)								
1)	หัวหน้าสอนงานด้วยการสมมติ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	หัวหน้าสร้างความท้าทายให้ฉัน เสนอวิธีการทำงานใหม่	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันพยายามแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
4)	หัวหน้าให้โอกาสฉันแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงาน	1	-1	1	1	1	3	0.60

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของการรับรู้แบรนด์ นายจ้าง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คะแนน รวมรายข้อ	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
1. คุณค่าด้านชื่อเสียง (reputational value)								
1)	ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อน เพราะมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันรู้ว่าโรงแรมแห่งนี้มีชื่อเสียง ด้านการบริการที่ดีเยี่ยม	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	ฉันรู้สึกทึ่งที่ได้เข้ามาทำงาน ที่โรงแรมแห่งนี้	1	1	1	1	1	5	1.00
2. คุณค่าด้านผลตอบแทน (economic value)								
1)	ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยใน ที่ได้รับในแต่ละเดือน	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ จากการประเมินผลการทำงาน	1	0	1	1	1	4	0.80
3)	ฉันได้รับการฝึกอบรมทักษะ การทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์	0	1	0	1	1	3	0.60
4)	ฉันเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ จากการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	1	1	0	1	1	4	0.80
3. คุณค่าด้านสังคม (social value)								
1)	ฉันได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า งานเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันทำงานร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างมีความสุข	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	ฉันทำงานภายใต้บรรยากาศการทำงาน ที่สนับสนุนช่วยเหลือกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อ ที่	องค์ประกอบของการรับรู้แบรนด์ นายจ้าง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	คะแนน รวมรายชื่อ	ค่า IOC
4. คุณค่าด้านการพัฒนา (development value)								
1)	ฉันได้รับความไว้วางใจให้ทำงาน ที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันได้รับโอกาสให้ฝึกฝนงาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	0	1	1	1	4	0.80
3)	ฉันมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	5	1.00

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของพันธะผูกพันของ พนักงาน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	คะแนน รวมรายชื่อ	ค่า IOC
1. พันธะผูกพันทางกายภาพ (physical)								
1)	เมื่อตื่นขึ้นมา ฉันเต็มใจที่จะมา ทำงาน	1	0	1	1	1	4	0.80
2)	เมื่ออยู่ที่โรงแรม ฉันมีความกระฉับ- กระเจิงพร้อมที่จะปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	เมื่ออยู่ในเวลาทำงาน ฉันพยายามใช้ ร่างกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.00
2. พันธะผูกพันทางอารมณ์ (emotional)								
1)	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน อย่างแท้จริง	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมนี้	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อ ที่	องค์ประกอบของพันธะผูกพันของ พนักงาน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	คะแนน รวมรายข้อ	ค่า IOC
3)	ฉันรู้สึกภูมิใจกับบทบาทงานที่ได้ ทำให้กับโรงแรมนี้	1	1	1	1	1	5	1.00
3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด (cognitive)								
1)	ขณะปฏิบัติงาน ฉันจดจ่ออยู่กับ หน้าที่ของตนจนไม่ได้ใส่ใจเรื่องอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ขณะปฏิบัติงาน ฉันทำงานได้อย่าง ต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลาเลิกงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	ขณะปฏิบัติงาน ฉันไม่ละวางงานไป ทำภารกิจอื่นที่แทรกเข้ามาโดย ไม่จำเป็น	1	1	1	1	1	5	1.00

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงาน (work intention)

ข้อ ที่	องค์ประกอบของความตั้งใจในงาน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	คะแนน รวมรายข้อ	ค่า IOC
1. ความตั้งใจอยู่ (intent to stay)								
1)	ฉันไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในช่วงหนึ่งปีนี้	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับฉันในตอนนี้	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอค่าจ้างที่สูงกว่าเล็กน้อยในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อ ที่	องค์ประกอบของความตั้งใจในงาน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน	
		คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คะแนน รวมรายข้อ	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
4)	ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนองานที่น่าสนใจกว่าเล็กน้อยในผลตอบแทนเท่ากัน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ความตั้งใจสนับสนุนส่งเสริม (intent to endorse)								
1)	ฉันพูดถึงโรงแรมแห่งนี้ในแง่ดีทุกครั้งให้บุคคลภายนอกฟัง	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันมักเล่าถึงโครงการที่มีชื่อเสียงของโรงแรมแห่งนี้ให้คนอื่นฟัง	1	0	1	1	1	4	0.80
3)	ฉันชักชวนเพื่อนในอาชีพเดียวกันมาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้	1	1	1	1	1	5	1.00
4)	ฉันพูดถึงหัวหน้าของฉันด้วยความชื่นชมให้บุคคลภายนอกฟัง	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform)								
1)	ฉันใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
2)	ฉันเต็มใจให้บริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
3)	ฉันพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จของโรงแรม	1	1	1	1	1	5	1.00
4)	ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่างรอบคอบไม่ให้เกิดความผิดพลาด	1	1	1	1	1	5	1.00

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงาน
ของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย

คำชี้แจง งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของ โรงแรมเพื่อนำมาวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถามนี้ แบ่งข้อคำถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception)
- ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement)
- ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงาน (work intention)

สำหรับคำถามในส่วนที่ 2 ถึง 5 ให้ผู้ตอบเลือกช่องคะแนนตามระดับความคิดเห็น ของตนเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยมีเกณฑ์คะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่าน
เพียงคำตอบเดียว

ชื่อโรงแรม _____

ข้อ 1 เพศ

- ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

ข้อ 2 อายุ

- ☐ 1) ระหว่าง 1-25 ปี ☐ 2) ระหว่าง 26-35 ปี ☐ 3) ระหว่าง 36-45 ปี
☐ 4) ระหว่าง 46-55 ปี ☐ 5) มากกว่า 55 ปี

ข้อ 3 ระดับการศึกษาที่สำเร็จ

- ☐ 1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ☐ 2) มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.
☐ 3) อนุปริญญา หรือ ปวส. ☐ 4) ปริญญาตรี
☐ 5) สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อ 4 สถานภาพการสมรส

- ☐ 1) โสด ☐ 2) สมรส ☐ 3) หย่าร้าง/หม้าย

ข้อ 5 ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบัน

- ☐ 1) น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2) ระหว่าง 1-3 ปี ☐ 3) ระหว่าง 4-6 ปี
☐ 4) ระหว่าง 7-9 ปี ☐ 5) 10 ปีขึ้นไป คือ ____ ปี

ข้อ 6 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และแผนกงาน

ข้อ 6.1 _____ *กรุณาระบุชื่อแผนก

- ☐ 1) ผู้จัดการ ระดับ 1-3 ☐ 2) ผู้ช่วยผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ระดับ 4-5
☐ 3) พนักงานภาคปฏิบัติการ ระดับ 6-8 ☐ 4) อื่น ๆ ได้แก่ _____

ข้อ 7 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนในปัจจุบัน

- ☐ 1) น้อยกว่า 10,000 บาท ☐ 2) 10,000-20,000 บาท ☐ 3) 20,001-30,000 บาท
☐ 4) 30,001-40,000 บาท ☐ 5) 40,001-50,000 บาท ☐ 6) มากกว่า 50,000 บาท

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

ลำดับ	ประเด็น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่แน่ใจ 3 คะแนน	เห็น ด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
1. การใส่ใจในบุคคล (caring)						
1)	หัวหน้ามอบหมายงานตามความถนัดของฉัน					
2)	หัวหน้าให้เวลาอย่างเต็มที่ในการชี้แนะสอนงานฉัน					
3)	หัวหน้าใส่ใจเป้าหมายในชีวิตการทำงานของฉัน					
4)	หัวหน้าสนับสนุนจุดเด่นในการทำงานของฉัน					
2. การนำเชิงบารมี (charming)						
1)	หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย					
2)	หัวหน้ามุ่งมั่นทำงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม					
3)	หัวหน้าแสดงพฤติกรรมที่น่าความเคารพนับถือ					
4)	หัวหน้าใช้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล					
3. การเป็นต้นแบบ (modeling)						
1)	หัวหน้าทำให้ฉันเกิดความเชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ					

ลำดับ	ประเด็น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่แน่ใจ 3 คะแนน	เห็น ด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
2)	หัวหน้าคอยกระตุ้นให้ฉัน ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
3)	หัวหน้ามีความเป็นธรรมใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
4)	หัวหน้าคอยเน้นย้ำติดตาม การปฏิบัติงานของฉัน					
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring)						
1)	หัวหน้าอธิบายให้ฉันเห็นข้อดีของ การทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป					
2)	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันรู้ว่าฉันเป็น ส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงแรม					
3)	หัวหน้าพูดถึงอนาคตของโรงแรม แห่งนี้ได้อย่างชัดเจน					
4)	หัวหน้าสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงแรม แห่งนี้สามารถบรรลุเป้าหมาย					

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

ลำดับ	ประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่แน่ใจ 3 คะแนน	เห็น ด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
5. การกระตุ้นการคิด (thinking)						
1)	หัวหน้าสอนงานด้วยการสมมติเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน					
2)	หัวหน้าสร้างความท้าทายให้ฉันเสนอวิธีการทำงานใหม่					
3)	หัวหน้ากระตุ้นให้ฉันพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
4)	หัวหน้าให้โอกาสฉันอธิบายถึงการเกิดปัญหาในการทำงาน					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception)

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

ลำดับ	ประเด็น การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่แน่ใจ 3 คะแนน	เห็นด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
1. คุณค่าด้านชื่อเสียง (reputational value)						
1)	ฉันรู้จักชื่อโรงแรมแห่งนี้มาก่อน เพราะมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จัก					
2)	ฉันรู้ว่าโรงแรมแห่งนี้มีชื่อเสียงด้านการบริการที่ดีเยี่ยม					

ลำดับ	ประเด็น การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่แน่ใจ 3 คะแนน	เห็นด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
3)	ฉันรู้สึกท้าทายที่ได้เข้ามาทำงาน ที่โรงแรมแห่งนี้					
2. คุณค่าด้านผลตอบแทน (economic value)						
1)	ฉันพึงพอใจกับรายได้เฉลี่ยใน ที่ได้รับในแต่ละเดือน					
2)	ฉันพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ จากการประเมินผลการทำงาน					
3)	ฉันได้รับการฝึกอบรมทักษะ การทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์					
4)	ฉันเกิดความก้าวหน้าในอาชีพจาก การทำงานที่โรงแรมแห่งนี้					
3. คุณค่าด้านสังคม (social value)						
1)	ฉันได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า งานเป็นอย่างดี					
2)	ฉันทำงานร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างมีความสุข					
3)	ฉันทำงานภายใต้บรรยากาศ การทำงานที่สนับสนุนช่วยเหลือกัน					
4. คุณค่าด้านการพัฒนา (development value)						
1)	ฉันได้รับความไว้วางใจให้ทำงาน ที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น					
2)	ฉันได้รับโอกาสฝึกฝนงาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
3)	ฉันมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement)

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

ลำดับ	ประเด็น พันธะผูกพันของพนักงาน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็นด้วย 2 คะแนน	ไม่แน่ใจ 3 คะแนน	เห็นด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5 คะแนน
1. พันธะผูกพันทางกายภาพ (physical)						
1)	เมื่อตื่นขึ้นมาในแต่ละวันทำงาน ฉันเต็มใจที่จะมาทำงาน					
2)	เมื่ออยู่ที่โรงแรม ฉันมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน					
3)	เมื่ออยู่ในเวลาทำงาน ฉันพยายามใช้ร่างกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ					
2. พันธะผูกพันทางอารมณ์ (emotional)						
1)	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแท้จริง					
2)	ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของโรงแรมนี้					
3)	ฉันรู้สึกภูมิใจกับบทบาทงานที่ได้ทำให้กับโรงแรมนี้					
3. พันธะผูกพันทางการรู้คิด (cognitive)						
1)	ขณะปฏิบัติงาน ฉันจดจ่ออยู่กับหน้าที่ของตนจนไม่ได้ใส่ใจเรื่องอื่น					
2)	ขณะปฏิบัติงาน ฉันทำงานได้อย่างต่อเนื่องไม่กังวลถึงเวลาเลิกงาน					
3)	ขณะปฏิบัติงาน ฉันไม่ละวางงานไปทำภารกิจอื่นที่แทรกเข้ามาโดยไม่จำเป็น					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงาน (work intention)

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

ลำดับ	ประเด็น ความตั้งใจในงาน	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่ แน่ใจ 3 คะแนน	เห็น ด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
1. ความตั้งใจคงอยู่ (intent to stay)						
1)	ฉันไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงานภายในช่วงหนึ่งปี					
2)	ฉันคิดว่าโรงแรมแห่งนี้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับฉันในตอนนี้					
3)	ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนอค่าจ้างที่สูงกว่าเล็กน้อยในตำแหน่งงานที่เหมือนกัน					
4)	ฉันปรารถนาคงอยู่ที่โรงแรมแห่งนี้ต่อไป แม้ได้รับข้อเสนองานที่น่าสนใจกว่าเล็กน้อยในผลตอบแทนเท่ากัน					
2. ความตั้งใจสนับสนุนส่งเสริม (intent to endorse)						
1)	ฉันพูดถึงโรงแรมแห่งนี้ในแง่ดีทุกครั้งให้บุคคลภายนอกฟัง					
2)	ฉันเล่าถึงโครงการที่มีชื่อเสียงของโรงแรมให้ผู้อื่นฟังเมื่อมีโอกาส					
3)	ฉันชักชวนเพื่อนในอาชีพเดียวกันมาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้					
4)	ฉันพูดถึงหัวหน้าของฉันด้วยความชื่นชมให้บุคคลภายนอกฟัง					

ลำดับ	ประเด็น ความตั้งใจในงาน	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1 คะแนน	ไม่เห็น ด้วย 2 คะแนน	ไม่ แน่ใจ 3 คะแนน	เห็น ด้วย 4 คะแนน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5 คะแนน
3. ความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform)						
1)	ฉันใช้แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
2)	ฉันเต็มใจให้บริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้า เกิดความประทับใจ					
3)	ฉันพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จของโรงแรม					
4)	ฉันใส่ใจในขั้นตอนการทำงานอย่าง รอบคอบไม่ให้เกิดความผิดพลาด					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และสนับสนุนข้อมูลที่เป็น
ประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

นางสาวมัญชรี ผอบทิพย์
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

1. คุณกมล รัตนวิระกุล

นายกสมาคมการบริหารโรงแรมไทย

2. คุณอุดม ศรีมหาโชค

กรรมการบริหารและผู้อำนวยการการตลาด บ้านทะเลดาวรีสอร์ท
และอุปนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวหัวหินและชะอำ

3. คุณรัชเดช สุขสิน

ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา สำนักงานใหญ่

4. คุณกนกพร ศรีกระชา

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่วนกลาง
คูสติเตอร์เนชั่นแนล โรงแรมคูสติธานี กรุงเทพฯ ฯ

5. คุณวิฑูรย์ ชุ่มสุวรรณ

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน

6. คุณศรัณยา รัตนประภา

ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม
โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน

7. คุณปิยะนันท์ กาญจนจิตติ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน
โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน

8. คุณนิศยา ลีгимสุข

รองหัวหน้าแผนกครัว (Sous chef)
โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน

9. คุณจิรายุส ย่งยืน

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย

10. คุณทิวาพร มหาพรหม

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต

11. คุณชนิษฐา รักแก้ว

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา กระบี่

12. คุณจิตเลขา ตรีบรรจง

ผู้จัดการฝ่ายดูแลทรัพย์สิน และเลขาผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา กระบี่

13. คุณสุพจน์ สุขโรจน์

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่

14. คุณวิจิต วรรณสร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์

15. คุณพรทิพา ไชยนิมิตร

ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ ฯ

16. คุณวิรัช ศาสนรักกิจ

ผู้จัดการ Le Danang restaurant

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ ฯ

17. คุณสุพิน เจริญลาภเจริญ

ผู้จัดการ Hagi restaurant

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ ฯ

18. คุณวิจิต สมศักดิ์

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรม กลุ่มพญา รีสอร์ท และสปา เซ็นทารา บุติกคอลเลกชั่น

19. นายประสพโชค ศรีนวนน้อย

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ มิวราจ บีช รีสอร์ท พัทยา

20. คุณนันทภาอร ทองแก้ว

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โรงแรมเซ็นทารา แม่สอดฮิลล์รีสอร์ท

21. คุณธัญพร เลหาวิรุฬห์กุล

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน

ดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ฯ

ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปจััยต่อความตั้งใจในงาน
ของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัณฐานไทย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มที่ 1

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะ เป็นกระบวนการหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพตามระเบียบวิธีวิจัย จึงขอความ อนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน เพื่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
2. ศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
3. ศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกลุ่มที่ 1 นี้ แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์ _____

เวลาที่สัมภาษณ์ _____

สถานที่สัมภาษณ์ _____

ชื่อ-สกุล _____

ตำแหน่งงานปัจจุบัน _____

ความเชี่ยวชาญ _____

ประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรม _____

ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน _____ ปี

ลงชื่อ _____ ผู้ให้สัมภาษณ์

()

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในขอบเขต
ของประเด็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)

ข้อ 1) ภาวะผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน
พนักงาน และองค์กร

ข้อ 2) การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในแต่ละด้าน ได้แก่
การใส่ใจระดับบุคคล การนำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ 3) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่พนักงานปรารถนา

ประเด็นที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding)

ข้อ 1) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีคุณค่าเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์กรอื่น

ข้อ 2) การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ชื่อเสียงภายนอก ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

ข้อ 3) ความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงาน

ข้อ 4) นโยบายการรักษาพนักงานปัจจุบัน และการดึงดูดพนักงานใหม่ ในยุคปัจจุบัน

ประเด็นที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement)

ข้อ 1) ลักษณะการแสดงออกของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพันในทางพฤติกรรมและทางอารมณ์

ข้อ 2) ปัจจัยสำคัญในการสร้างพันธะผูกพันของพนักงานให้เกิดประสิทธิผล

ข้อ 4) ความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่มีต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน

ข้อ 5) ความสำคัญของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ที่มีต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงานของพนักงาน (employee work intention)

โดย ความตั้งใจในงานของการวิจัยนี้ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจเชิงพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ การคงอยู่ (stay) การรับรองส่งเสริมองค์การ (endorsement) และการปฏิบัติงาน (performance) เป็นต้น

ข้อ 1) ความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน

ข้อ 2) ความสำคัญของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงาน

ข้อ 3) ความสำคัญของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อความตั้งใจ
ในงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้ให้ท่านแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการพัฒนางานวิจัยนี้
เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติเชิงการจัดการ และมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์
จริงในปัจจุบัน

จบการสัมภาษณ์ เวลา _____

ลงชื่อ _____ ผู้บันทึก

(_____)



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงาน
ของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มที่ 2

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นกระบวนการหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพตามระเบียบวิธีวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ ข้อมูลจากท่าน เพื่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง
ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
2. ศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อพันธะผูกพันของพนักงาน
และต่อความตั้งใจในงาน
3. ศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกลุ่มที่ 2 นี้ แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์
 ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์ _____

เวลาที่สัมภาษณ์ _____

สถานที่สัมภาษณ์ _____

ชื่อ-สกุล _____

ตำแหน่งงานปัจจุบัน _____

จบการศึกษา _____

ประสบการณ์ทำงานด้านโรงแรม _____

ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน _____ ปี

ลงชื่อ _____ ผู้ให้สัมภาษณ์

()

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ในส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในขอบเขต
ของประเด็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership)

ข้อ 1) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
และหัวหน้างาน ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

ข้อ 2) การปฏิบัติของหัวหน้างานในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานโรงแรม

ประเด็นที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง (employer branding)

ข้อ 1) การลำดับความสำคัญของผลประโยชน์จากการจ้างงานที่พนักงานโรงแรม
ปรารถนาในแต่ละด้าน ได้แก่ ความน่าสนใจ ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาอาชีพ

ข้อ 2) ภาพลักษณ์ของโรงแรมแห่งนี้ในฐานะนายจ้าง ซึ่งท่านรับรู้ได้ถึงคุณค่า
ที่แตกต่างจากโรงแรมอื่น

ข้อ 3) แรงจูงใจที่ทำให้ท่านปรารถนาคงอยู่เป็นสมาชิกของโรงแรมแห่งนี้มาจนถึงปัจจุบัน

ข้อ 4) ท่านคิดว่าผู้นำหรือหัวหน้างานมีผลต่อการรับรู้คุณค่าของผลประโยชน์ที่โรงแรมให้แก่พนักงานจากการจ้างงานหรือไม่เพียงใด

ประเด็นที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement)

ข้อ 1) ท่านคิดว่าพนักงานโรงแรมที่เกิดพันธะผูกพัน จะแสดงพฤติกรรมในด้านการปฏิบัติ และด้านอารมณ์อย่างไร

ข้อ 2) ปัจจัยหรือสาเหตุของการโยกย้ายเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมในอดีตกับปัจจุบันแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ข้อ 3) ท่านคิดว่าพฤติกรรมการปฏิบัติของผู้นำหรือหัวหน้างาน มีผลต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานโรงแรมหรือไม่ เพียงใด

ข้อ 4) ท่านคิดว่าการรับรู้คุณค่าการจ้างงาน มีผลต่อการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานโรงแรมหรือไม่ เพียงใด

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความตั้งใจในงานของพนักงาน (employee work intention)

ข้อ 1) พฤติกรรมการคงอยู่เป็นสมาชิกของโรงแรมของพนักงานในอดีตกับปัจจุบัน ได้แก่ การพูด (say) การคงอยู่ (stay) และการมุ่งมั่นปฏิบัติงาน (strive) มีลักษณะแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ข้อ 2) ท่านคิดว่าพฤติกรรมการปฏิบัติของผู้นำหรือหัวหน้างาน มีผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจในงานโรงแรมหรือไม่ เพียงใด

ข้อ 3) ท่านคิดว่าการรับรู้คุณค่าการจ้างงาน มีผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมหรือไม่ เพียงใด

ข้อ 4) ท่านคิดว่าพนักงานที่เกิดพันธะผูกพัน มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมความตั้งใจในงานหรือไม่ เพียงใด

คิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จบการสัมภาษณ์ เวลา _____

ลงชื่อ _____ ผู้บันทึก
(_____)



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุพปัจจัยต่อความตั้งใจในงาน
ของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสุขภาพไทย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มที่ 3

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นกระบวนการหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพตามระเบียบวิธีวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน เพื่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง
ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
2. ศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อพันธะผูกพันของพนักงาน
และต่อความตั้งใจในงาน
3. ศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกลุ่มที่ 3 นี้ แบ่งการเก็บข้อมูลในรูปแบบการสนทนา
กลุ่ม โดยข้อคำถามมุ่งเน้นเกี่ยวกับประเด็นในการวิจัย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ
เชิงปฏิรูป (2) การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (3) พันธะผูกพันของพนักงาน และ (4) ความตั้งใจ
ในงานของพนักงาน

ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์ _____

เวลาที่สัมภาษณ์ _____

สถานที่สัมภาษณ์ _____

การสนทนากลุ่ม กลุ่มที่ _____ จำนวน _____ คน

ชื่อ-สกุล (ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถเลือกไม่กรอกหรือไม่กรอกได้)

1. _____ ตำแหน่ง _____

ประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน _____ ปี

2. _____ ตำแหน่ง _____

ประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน _____ ปี

3. _____ ตำแหน่ง _____

ประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน _____ ปี

4. _____ ตำแหน่ง _____

ประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน _____ ปี

5. _____ ตำแหน่ง _____

ประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน _____ ปี

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติจากผู้นำหรือหัวหน้างาน เพื่อทราบถึง

ข้อ 1) คุณลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ท่านชื่นชอบและปรารถนา

ข้อ 2) การลำดับความสำคัญกับพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพในมุมมองพนักงาน ได้แก่ การใส่ใจระดับบุคคล การนำเชิงبارมี การเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้คุณค่าผลประโยชน์จากการจ้างงาน เพื่อทราบถึง

ข้อ 1) ผลประโยชน์จากการจ้างงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ความน่าสนใจ ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาอาชีพ ที่ท่านเกิดการรับรู้มาก่อนได้เข้ามาทำงาน

ข้อ 2) ผลประโยชน์จากการจ้างงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ความน่าสนใจ ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาอาชีพ ที่ท่านเกิดการรับรู้ภายหลังได้เข้ามาทำงาน

ข้อ 3) การลำดับความสำคัญกับผลประโยชน์จากการจ้างงานในแต่ละด้าน ได้แก่
ชื่อเสียง ค่าตอบแทน สังคม และการพัฒนาอาชีพ ที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ข้อ 4) ภาพลักษณ์ของโรงแรมแห่งนี้ในฐานะนายจ้าง ที่ท่านคิดว่ามีคุณค่าต่อท่าน
แตกต่างจากโรงแรมอื่น

ประเด็นที่ 3 การเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน เพื่อทราบถึง

ข้อ 1) ในขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านแสดงความทุ่มเทแรงกายแรงใจในบทบาทงาน
มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ข้อ 2) ในขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านเกิดแรงบันดาลใจ และความภูมิใจที่ได้ทำงาน
ให้กับโรงแรม มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ข้อ 3) ในขณะที่ปฏิบัติงาน ท่านคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของโรงแรม มากน้อย
เพียงใด อย่างไร

ประเด็นที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเกิดพฤติกรรมความตั้งใจในงาน เพื่อทราบถึง

ข้อ 1) ขณะแสดงบทบาทการปฏิบัติงาน ท่านมีความมุ่งมั่นพยายามที่จะให้การบริการแก่แขกผู้มาเยือนให้เกิดความประทับใจมากที่สุด

ข้อ 2) ท่านยินดีที่จะบอกเล่าเรื่องราว และแสดงความคิดเห็นในแง่ดีเกี่ยวกับโรงแรมต่อบุคคลภายนอกทุกครั้งเมื่อมีโอกาส

ข้อ 3) ป้างัยหรือทรัพยากรในการทำงาน ที่ทำให้ท่านปรารถนาคงอยู่เป็นสมาชิกของโรงแรมแห่งนี้ต่อไป

บันทึกเพิ่มเติม

จบการสัมภาษณ์ เวลา _____

ลงชื่อ _____ ผู้บันทึก
()

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัยหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเชิงลึก



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธศ.๖๘๒/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขุภัณตติ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พสนัน นรมิตรไชยนนท

ด้วย นางสาวมัญชรี ผอบทพิทย นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขุภัณตติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขุภัณตติ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัณชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขุภัณตติ คือ

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสรียาภรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด กรรมการที่ปรึกษา |

ในการดำเนินการจัดทำดุขุภัณตติเรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขุภัณตติได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขุภัณตติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขุภัณตติ

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๘๓/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐฉิ โรจน์นิรุตติกุล

ด้วย นางสาวมณัชรี ผอบทิพย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิพนธ์ คือ

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสริยาภรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด กรรมการที่ปรึกษา |

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๓๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๘๔/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณติต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎฐาลักษณ

ด้วย นางสาวมณูชรี ผอบทิพย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณติต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิบัณติต เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัณฐานชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิบัณติต คือ

- | | | |
|----------------------------------|---------------|------------------------|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สฤลสิริยาภรณ์ | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ | กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ | ทองรอด | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎิบัณติตเรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณติตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณติต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณติต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๘๕/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรา มินเสน

ด้วย นางสาวมัณฑิรา ผอ.บทิพย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

- | | | |
|----------------------------------|-----------------|------------------------|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสริยาภรณ์ | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ | กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๖๘๖/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายพงษ์สิทธิ์ สุโมทยกุล

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
กองการเจ้าหน้าที่ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ด้วย นางสาวมัญชรี ผอบทพิทย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มี
ต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิพนธ์ คือ

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสริยาภรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจเชื้อ กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด กรรมการที่ปรึกษา |

ในการดำเนินการจัดทำดุขฎิพนธ์เรื่องนี้ โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิตได้พิจารณาแล้วเห็นว่า
ท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นพพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๗๓๑/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณกมล รัตนวิระกุล

นายกสมาคมการบริหารโรงแรมไทย

ด้วย นางสาวมณูชรี ผอ.บทิพย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสริยาภรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อนันต์เดช

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันต์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๗๓๒/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณอุดม ศรีมหาโชตะ

กรรมการบริหารและผู้อำนวยการการตลาด บ้านทะเลดาวรีสอร์ท และอุปนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว
หัวหินและชะอำ

ด้วย นางสาวมัณฐรี ผอบทพิทย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิบัณฑิต เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มี
ต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิบัณฑิต คือ

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสริยาภรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิ
บัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงาน
ของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่าน
จะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นพพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธด.๗๒๙/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์

ประธานกรรมการโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

ด้วย นางสาวมัชฌิณี ผอบทิพย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำดุขฎิบัณฑิต เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฎิบัณฑิต คือ

- | | | |
|----------------------------------|-----------------|------------------------|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสรียาภรณ์ | ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ | กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด | กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในงานทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร
โครงการบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

สำนักงานโครงการฯ

โทร. ๐ ๒๓๑๐ ๘๒๓๖



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๐๓/บธศ.๖๙๒/๖๐

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

ด้วย นางสาวมัณฐิรี ผอบทิพย์ นักศึกษาชั้นปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อความตั้งใจในงานของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑. อาจารย์ ดร.ชาคริต | สกุลอิสริยาภรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ | มีใจชื่อ กรรมการที่ปรึกษา |
| ๓. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ | ทองรอด กรรมการที่ปรึกษา |

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ในทางวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.นพพล จินันท์เดช)

ประธานกรรมการบริหาร

โครงการบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2560). *เชนโรงแรมสัญชาติไทยปิดหมดทั่วเอเชีย*. ค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2560, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/734672>
- ดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล. (2560). *ยินดีต้อนรับผู้รีสอร์ทและโรงแรม 5 ดาว*. ค้นเมื่อ 31 มกราคม 2561, จาก <https://www.dusit.com/th/about-us/>
- ธานินทร์ สิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 15)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท. (2560). *บริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)*. ค้นเมื่อ 31 มกราคม 2561, จาก http://www.theerawan.com/th/our_business/hotels_resorts
- บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน). (2560). *รายงานประจำปี 2560*. ค้นเมื่อ 31 มกราคม 2561, จาก <http://centel.listedcompany.com/misc/AR/20180328-centel-ar2017-th-02.pdf>
- โรงแรมเซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ท. (2559). *Cioirate office of humen resiyrces centara hotels & resorts*. ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2560, จาก <https://www.centralgroup.com/centara-hotels-resorts-group?lang=th>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ, กรมการจัดหางาน. (2559). *จำนวนการว่างงานตามประเภทการทำงาน*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559, จาก http://www.ftijob.com/datafiles/unemployment_1059.pdf
- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มิตสซันมีเดีย.
- อโนทัย งามวิชัยกิจ. (2558). *การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ.วารสารการจัดการสมัยใหม่, 13(1), 3-5.*

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). New York: Berlin, Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Albarracín, D. (2007). Predicting and changing behavior: A reasoned action approach. In I. Ajzen, D. Albarracín, & R. Hornik (Eds.), *Prediction and change of health behavior: Applying the reasoned action approach* (pp. 3-21). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261-277.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.

- Aon Hewitt. (2004). *Research brief: Employee engagement higher at double digit growth companies*. Retrieved April 6, 2017, from <http://www.hewitt.com>
- Aon Hewitt. (2014). Trends in global employee engagement. *Aon Hewitt Corp, 1*, 18-20.
- Aon Hewitt. (2015). Trends in global employee engagement. *Aon Hewitt Corp, 1*, 9-12.
- Arifin, F., Afnan, A., Djumahir, T., & Rahayu, M. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: Test of a model. *International Journal of Education and Research, 2*(1), 1-14.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology, 40*(4), 471-499.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24*(4), 383-398.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(2), 110-126.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 199-218.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178-204.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Chicago: Psychology Press.
- Baldwin, D. A., Baird, J. A., Saylor, M. M., & Clark, M. A. (2001). Infants parse dynamic action. *Child Development*, 72(3), 708-717.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley & Sons.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-298.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development." *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Organizational description questionnaire: Sampler set*. New York: Mind Garden.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 133-142.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer oriented boundary-spanning behaviours in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 394-408.
- Bhatia, M. (1983). Bhatia plate tectonics and geochemical composition of sandstones. *Journal of Geology*, 91, 611-627.

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2001). How leading companies create, measure and achieve strategic results through “line of sight”. *Management Decision*, 39, 851-859.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationship. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Burawat, P. (2013). *The relationships among perceived employer branding, employee engagement, and discretionary effort in the petroleum industry*. Doctoral Dissertation, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Bangkok, Thailand.

- Burke, R. J., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2010). Burnout, work satisfactions and psychological well-being among nurses in Turkish hospitals. *Europe's Journal of Psychology*, 6(1), 63-81.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cheng, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- CIPD. (2006). *Chartered institute of professional development*. Retrieved August 12, 2016, from <http://www.cipd.co.uk>
- Clifford, M. K. (2010). *Employee engagement: Antecedents and consequences*. Nova, MA: Southeaster University.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- Dai, Y-D., Dai, Y-Y., Chen, K-Y., & Wu, H-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- DDI. (2004). *Development Dimensions International* (DDI). Retrieved July 16, 2017, from <http://www.isrsurveys.com>
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001). *Engaging employees through your brand*. New York: The Conference Board.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 147-163.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Development Dimensions International (DDI). (2004). *Measuring employee engagement*. Retrieved August 12, 2016, from http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_MeasuringEmployeeEngagement_wp.pdf
- Development Dimensions International (DDI). (2005). *Predicting employee engagement MRKSRR12-1005*. Retrieved April 4, 2017, from www.ddiworld.com
- Dickson, D. (2008). *Fostering employee engagement: A critical competency for hospitality industry managers*. Accessed from <http://scholarworks.rit.edu/other/682>

- Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (2002). Going the extra mile: Antecedents of salespeople's discretionary effort. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 589-598.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Eketu, C. A., & Edeh, F. O. (2015). Social intelligence and employee intention to stay. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 2(1), 27-34.
- El Badawy, T. A., & Bassiouny, M. (2014). The one-billion-plus marginalization: Toward a scholarly understanding of Islamic consumers. *Journal of Business Research*, 67(2), 42-49.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Ellemers, N., Kingma, L., van den Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organisational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organisational Moral Psychology*, 1, 97-124.

- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of applied psychology*, 93(3), 602-614.
- Ewing, R., Pendall, R., & Chen, D. (2002). *Measuring sprawl and its impacts*. Washington, DC: Smart Growth America.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), 1-2.
- Gallup. (2010). *Gallup world poll: Database findings from surveys conducted in 2009*. Washington, DC: Author.

- Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Retrieved November 11, 2016, from [http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplace Report_2013.pdf](http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf)
- Gehrels, S. A., & de Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management, 1*(1), 43-52.
- Ghadi, M. Y. (2017). Transformational leadership and meaningful work: Building a conceptual model of indirect and direct paths. *Jordan Journal of Business Administration, 13*(1), 129-143.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2010). Transformational leadership, workplace engagement and the mediating influence of meaningful work: Building a conceptual framework. *Australian New Zealand Academy of Management Annual Conference, 7*(4), 1-15.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(6), 532-550.
- Ghafoor, K., Hui, T., & Choi, Y. H. (2011). Optimization of ultrasound-assisted extraction of total anthocyanins from grape peel. *Journal of Food Biochemistry, 35*, 735-746.
- Ghazali, H. (2010). *Employee intention to leave a job: A case of Malaysian fast food industry*. Doctoral Dissertation, University of Waikato, New Zealand.

- Ghiselli, R. F., Lopa, J. M. L., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hotel Restaurant Admin Q.*, 42, 28-37.
- Gill, A. S., & Mathur, N. (2007). Improving employee dedication and pro-social behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 328-334.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of contemporary hospitality management*, 18(6), 469-481.
- Godin, G., & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: a review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11(2), 87-98.
- Gozukara, I., & Simsek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 35-49.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implication for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

- Griffin, L., & Clarke, T. (2008). Employer branding: Your customers know your brand & values... do your employees. *Bridge Partners Insights*, 1, 2-3.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Habraken, M. M. P. (2013). *Establishing employee engagement within a dutch hotel*. MSc Thesis, University of Twente, Netherlands.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57-83.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hassan, S. B., Zia-ur-Rehman, M., & Khokhar, A. M. (2016). How employment brand impacts employees, following a multinational acquisition? An empirical analysis. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 2(2), 237-245.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *Springer Plus*, 3(1), 25-37.
- Hays, L. (2010). *Employer branding the impact on recruitment and retention*. Retrieved June 28, 2016, from https://www.hays.co.uk/cs/groups/hays_common/documents/webassets/hays_031113.pdf
- Heckhausen, H., & Beckmann, J. (1990). Intentional action and action slips. *Psychological Review*, 97(1), 36-48.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Heilmann, S., Kuchler, S., Wischke, C., Lendlein, A., Stein, C., Schäfer-Korting, M. (2008). A thermosensitive morphine-containing hydrogel for the treatment of large-scale skin wounds. *International Journal of Pharmaceutics*, 444(1-2), 96-102.

- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2003). *The value-profit chain: Treat employees like customers and customers like employees*. New York: The Free Press.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. New York: South Western.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- Hotel Thailand Tomorrow. (2016). *Turnover report-summary for the month of December 2015*. Retrieved February 15, 2017, from <https://www.hotelthailandtomorrow.com/hoteliars-crisis/>
- Ibrahim, M., & Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
- Ibrahim, N., Din, N. C., Ahmad, M., Ghazali, S. E., Said, Z., Shahar, S., & Razali, R. (2013). Relationships between social support and depression, and quality of life of the elderly in a rural community in Malaysia. *Asia-Pacific Psychiatry*, 5(51), 59-66.
- Institute for Employment Studies (IES). (2004). *The drivers of employee engagement*. Retrieved June 1, 2016, from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Interbrand. (2007). *Who cares whether they care? A study of the effect of pride in organizations*. Retrieved April 6, 2017, from http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/IBInside_Whocares.pdf

- International Survey Research (ISR). (2004). *Creating competitive advantage from your employees: A global study of employee engagement*. Retrieved June 1, 2016, from <http://scholarworks.rit.edu/other/682>
- Jaccard, J., King, G. W., & Pomazal, R. (1977). Attitudes and behavior: An analysis of specificity of attitudinal predictors. *Human Relations*, 30(9), 817-824.
- Jenner, S. J., & Taylor, S. (2008). *Employer branding-fad or the future of hr? employer branding the latest fad or the future of hr? research insight*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Johari, J. O. H. A. N. I. M., Yean, T. F., Adnan, Z. U. R. I. N. A., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter. *International Journal Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Joo, B. K., & McLean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5, 228-257.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2012). Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Economics and Behavioural Studies*, 4(7), 423-430.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly, 14*, 525-544.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*, 321-349.
- Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2014). Relational contexts of personal engagement at work. *Employee Engagement in Theory and Practice, 82*-96.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 28*(4), 504-512.
- Karl, K., Peluchette, J., Hall-Indiana, L., & Harland, L. (2005). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(2), 1-17.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). The moderating role of servant leadership: Investigating the relationships among employer brand perception and perceived employee retention. *Review of HRM, 3*, 105-118.

- Kaufmann, H. R., Vrontis, D., Czinkota, M., & Hadiono, A. (2012). Corporate branding and transformational leadership in turbulent times. *Journal of Product & Brand Management*, 21(3), 192-204.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2007). *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand*. Chiang Mai, Thailand: Chiang Mai, University.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.

- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. London: Kingston Business School, Kingston University.
- Kumar, D., & Govindarajo, N. S. (2014). Instrument Development “Intention to Stay Instrument” (ISI). *Asian Social Science*, 10(12), 149-169.
- Lee, J. S. (2012). The effects of the teacher-student relationship and academic press on student engagement and academic performance. *International Journal of Educational Research*, 53, 330-340.
- Lee, Y. K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-119.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.

- Long, S. C., Perumal, P., & Ajagbe, A. M. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629-641.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through 'best employer' surveys. *Journal of Business & Psychology*, 26(2), 175-181.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3-30.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding-A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.

- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2009). Employer branding and corporate reputation management in an international context. In P. Sparrow (Ed.), *Handbook of international human resource management: Integrating people, process, and context* (pp. 293-321). Boston: John Wiley.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 247-262.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mehta, P., & Sharma, K. (2012). Impact of employer branding on retention of employees of management institutes. *National, Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 2(2), 59-71.
- Menor, J. H. (2010). *The recruiters lounge*. Retrieved March 10, 2016, from <http://www.therecruiterslounge.com/2010/08/17/10-strategic-tips-for-employee-retention>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand-attract, engage, retain, collective learning, torrensville, Australia*. Retrieved April 6, 2017, from http://www.ijstm.com/images/short_pdf/1490334022_N1059ijstm.pdf
- Minchington, B. (2013). *The rise of employer brand leadership*. Retrieved April 6, 2017, from <http://www.employerbrandinginternational.com,pdf>
- Minor Hotels. (2018). *Minor international public company limited*. Retrieved January 31, 2018, from <http://www.minorinternational.com/MBiz/Hotel.php>

- Molm, L. D. (2000). Theories of social exchange and exchange networks. In G. Ritzer & B. Smart (Eds.), *Handbook of social theory* (pp. 260-272). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2005). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Nasomboon, B. (2014). The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), 77-90.
- Nasyira, M. N., Othman, M., & Ghazali, H. (2014). Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area. *International Food Research Journal*, 21(3), 863-871.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.

- Nimon, K., & Zigarmi, D. (2011). The assessment of a multinational using the employee work passion model. *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 494-507.
- Nimon, K., & Zigarmi, D. (2015). Development of the work intention inventory short form. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 27*(1), 15-28.
- Nimon, K., Zigarmi, D., & Allen, J. (2011). Measures of program effectiveness based on retrospective pretest data: Are all created equal?. *American Journal of Evaluation, 32*(1), 8-28.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Our Philosophy. (2017). *NYX Hospitality Group*. Retrieved January 31, 2018, from <https://www.onyx-hospitality.com/development/our-philosophy.aspx>
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory, Research, and Practice, 6*, 172-197.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of CSR and organizational commitment. *Business & Society, 43*, 296-319.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438-454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrison, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Posner, B. Z., & Harder, J. W. (2002). The proactive personality, leadership, gender and national culture. *Paper presented at the annual conference of the western academy of management*. Santa Fe, New Mexico.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management, 15*(1), 57-70.
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics, 129*(2), 469-489.
- Ram, P., & Prabhakar, V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business, 1*, 47-61.

- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249-266.
- Rasid, S. Z. A., Manaf, M. A. A., & Quoquab, F. (2013). Leadership and organizational commitment in the Islamic banking context: The role of organizational culture as a mediator. *American Journal of Economics*, 3(5), 171-176.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement: Institute of employment studies report 408*. Retrieved December 15, 2017, from <http://www.employment-studies.co.uk/main/index.php>
- Roongrernsuke, S. (2010). *Best HR practices in Thailand*. Bangkok: Nation New Network.
- Rosethorn, H. (2016). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. New York: CRC Press.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: Using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply. *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Sandell, M. J. (2012). *What money can't buy: The moral limits of markets*. New York: Farrer, Straus and Giroux.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2008). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. New York: John Wiley & Sons.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Schulte, A. E. (2010). *The role of learning and development in employer brand practices*. Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Shantz, A., Alfes, K., Soane, E., & Truss, C. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean, P. J., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In Martocchio, J. J. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 291-370). Stamford, CT: JAI Press.

- SHRM. (2008). *The employer brand: A strategic tool to attract, recruit and retain talent*. Retrieved November 18, 2017, from https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9, 89-110.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Singh, A. K., & Jain, S. (2013). Employer branding: A tool for motivating and retaining employees. *Indian Journal of Current Trends in Management Sciences*, 6(1), 1-14.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Soieb, A. Z. M., Othman, J., & D'Silva, J. L. (2013). The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 91-99.

- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). *Employer branding: From attraction to a core HR strategy*. Retrieved October 25, 2017, from <http://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/cphr/EmployerBrandingFromattractiontoacoreHRStrategy.pdf>
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market-focused Management*, 5(4), 355-376.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Sullivan, M. (2002). The impact of pitch, volume and tempo on the atmospheric effects of music. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(6), 323-330.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23, 501-517.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understands what drives employee engagement*. Retrieved June 28, 2016, from http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_203.pdf
- Towers Watson. (2012). *Global workforce study: Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment*. New York: Stamford, Connecticut, United States.
- Tuuk, E. (2012). *Transformational leadership in the coming decade: A response to three major workplace trends*. Retrieved June 28, 2016, from <http://www.cornellhrreview.org/transformational-leadership-in-the-coming-de>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15-27.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S. Y., & Tseng, P. W. (2012). Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. *Human Resource Management*, 51(1), 3-23.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.

- Vij, P. R. I. Y. A., Suri, S. A. P. N. A., & Singh, S. U. K. H. B. I. R. (2013). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *Int. J. Human (Ed.), Resource Management Research*, 3, 57-64.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviors for managing change. *Journal of Human Resource Management*, 2(2), 1-9.
- Walker, P., & Higgins, A. (2007). *Employer branding: A no-nonsense approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. In R. Harris & T. Short (Eds.), *Workforce development* (pp. 19-36). Singapore: Springer, Singapore.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 132(2), 249-268.
- Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*, 44, 45-51.

- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International, 5*, 1-31.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management, 26*(1-2), 56-73.
- Wildermuth, C., & Pauken, P. D. (2008). A perfect match: Decoding employee engagement-Part II: engaging jobs and individuals. *Industrial and commercial training, 40*(4), 206-210.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of Stress Management, 14*(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 345-356.
- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(4), 399-416.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zhang, T. C., Avery, G., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4-21.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
- Ziegelmann, J. P., Luszczynska, A., Lippke, S., & Schwarzer, R. (2007). Are goal intentions or implementation intentions better predictors of health behavior? A longitudinal study in orthopedic rehabilitation. *Rehabilitation Psychology*, 52(1), 97-102.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300-326.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2011). A preliminary field test of an employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 195-221.

- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2012). The work intention inventory: Initial evidence of construct validity. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 24-42.
- Zin, M. D. L., Othman, S. Z., & Pangil, F. (2012). Compensation practices and transformational leadership influences on intention to stay: The mediating role of perceived organizational support. *Knowledge Management International Conference (KMICe)*, 1(1), 453-454.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวมัณชรี ผอบทิพย์
วัน เดือน ปีเกิด	7 มิถุนายน 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนเบญจมราชาลัย ปีการศึกษา 2542 สำเร็จระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต จาก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เกียรตินิยม อันดับ 2 ปีการศึกษา 2546 สำเร็จระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2551
ตำแหน่งหน้าที่	
การงานปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัทท่าทรายแจรงร้อน จำกัด กรรมการผู้จัดการ บริษัท สมบูรณ์ทิพย์ทรานสปอร์ต จำกัด