

ปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

(Antecedents and Consequences of Work Happiness Management Strategy:
An Empirical Evidence on the Hotel Business in Thailand)

ถิรรัตน์ พิมพารณ์¹ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์² และจันทนา แสนสุข³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม จำนวน 203 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยตามสมมติฐานของการศึกษาพบว่า ปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ส่วนผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยผลการศึกษาที่ได้นั้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความสุขในการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ปัจจัยสาเหตุและผล ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Abstract

The purpose of this research was to investigate the antecedents and consequences of the work happiness management strategy of the hotel business in Thailand. The data were collected from human resource managers in 203 hotels and were analyzed using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The results of the hypothesis testing showed that the causal factors-Organic Organization Structure (OOS), Involvement Organizational Culture (IOC), and Ethic Transformational Leadership (ETL)-had a significant direct effect on Work Happiness Management Strategies (WHS). In terms of the effect of these strategies, it was found that they had a significant direct effect on human resource management effectiveness. In addition, these strategies were seen to have a significant indirect effect on business performance, with human resource management effectiveness as a mediator. The results of this research will be useful as a guide for successful work happiness management and its implementation in organizations.

Keywords: Work Happiness Management Strategy, Antecedents and Consequences, Hotel Business in Thailand

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อีเมล thittarat.p@ku.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อีเมล viroj_jade@hotmail.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ อีเมล jantana_tuk@hotmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสุขของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นได้จากการกำหนดนโยบายของประเทศ รวมทั้งการได้รับความสนใจจากวงการวิชาการ (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013) สำหรับความสุขในการทำงาน (Work Happiness) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ใช้วัดความสุขในชีวิตของมนุษย์ (Diener, 2000) และยังเป็นสภาวะการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (สุรพงษ์ นิมเกิดผล, 2555) ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจของบุคคลเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ในการทำงาน โดยที่บุคคลนั้นมีความรื่นรมย์ในงาน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน และเป็นผลเกี่ยวเนื่องกับความรู้สึกละเอินและอารมณ์ซึ่งมาจากสาเหตุของลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ต่างกัน (Warr, 2011) มีการศึกษาถึงผลลัพธ์ของความสุขในการทำงาน พบว่า คนมีความสุขจะมีประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มมากขึ้นประมาณร้อยละ 12 และคนที่มีความสุขที่ต่ำกว่าจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานที่ต่ำกว่า (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015) และยังพบว่าความสุขในการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกที่ลดลง (Amin & Akbar, 2013)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวเป็นปรากฏการณ์สำคัญต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องทางเศรษฐกิจโลกและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยจะก่อให้เกิดการจ้างงานมากกว่า 70 ล้านตำแหน่งในอีก 10 ปีข้างหน้า (Baum & Cheung, 2015) โดยอุตสาหกรรมโรงแรมมีสัดส่วนที่ใหญ่และมีการเติบโตที่สูงในเศรษฐกิจโลก (Amin & Akbar, 2013) สำหรับประเทศไทย ธุรกิจโรงแรมมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยเป็นแหล่งที่มาของการสร้างงานและทำให้เกิดรายได้ของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559) โดยธุรกิจโรงแรมมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งมอบบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยตรง (อิศรัตน์ พิมพ์ภรณ์, 2557) มีการศึกษาจำนวนมากพบว่า พนักงานในกลุ่มงานบริการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010) แต่ในปัจจุบันปัญหาสำคัญที่พบในธุรกิจโรงแรม คือ การเผชิญความเครียดในการทำงานของพนักงานที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย (O'Neill & Davis, 2011) โดยความเครียดส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ (Ross, 1995) รวมทั้งส่งผลกระทบต่อต้นทุนของกิจการด้วยเช่นกัน (O'Neill & Davis, 2011) จากการศึกษาของ Naseem (2018) แสดงให้เห็นว่าความเครียดเป็นตัวพยากรณ์ความสุขที่สำคัญของพนักงาน นอกจากนี้ ด้วยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจ รวมทั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ยังส่งผลให้องค์การบริการต่างให้ความสำคัญต่อการดำเนินการเชิงรุกด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพสูงให้แก่ผู้รับบริการ (Radzi, Ramley, Salehuddin, & Othman, 2009) เนื่องจากเมื่อลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพการบริการ จะส่งผลต่อการรักษาลูกค้า และนำไปสู่กำไรต่อกิจการได้ในที่สุด (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993) และปัญหาสำคัญที่พบในธุรกิจโรงแรม คือ อัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับสูง (Hanqin & Ellen, 2004) ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมเผชิญกับต้นทุนในด้านการจัดการแรงงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของค่าตอบแทนพนักงาน รวมทั้งต้นทุนในการดึงดูดและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Lam, Lo, & Chan, 2002) การศึกษาของ Amin and Akbar (2013) อธิบายว่าความสุขเป็นสิ่งสำคัญมากในสถานที่ทำงานเนื่องจากช่วยลดความตั้งใจในการลาออกจากงาน เป็นส่วนสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและเกี่ยวข้องต่อการสร้างความสุขให้กับลูกค้าที่รับบริการ ดังนั้นการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อช่วยลดปัญหาที่อุตสาหกรรมโรงแรมกำลังเผชิญ รวมทั้งส่งผลดีเชิงบวกต่อองค์กรอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ องค์กรควรนำแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว โดยใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายเพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Schermerhorn, 2002; พสุ เดชะรินทร์, 2546) ทั้งนี้ การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) นับว่ามีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยเป็นกระบวนการตอบสนองขององค์กรต่อพนักงานที่แสดงออกถึงการสนับสนุน พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนกันของทั้งสองฝ่าย (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001) โดยเมื่อฝ่ายหนึ่งมีการปฏิบัติดีต่อกันจะส่งผลให้เกิดการตอบแทนสิ่งที่ดีต่อกัน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อทั้งสองฝ่าย (Rhoades & Eisenberger, 2002) ภายใต้แนวคิดที่ว่าหากคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (ประภาพรรณ อุ๋นอบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2555) และพนักงานที่มีความสุขส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Page & Vella-Brodrick, 2009)

จากความสำคัญข้างต้นดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการความสุขให้เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรม อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ทั้งต่อพนักงานและองค์กร อีกทั้งใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับการจัดการความสุขในมิติอื่นต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมของปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสามารถสรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy)
คำจำกัดความของความสุขของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกันออกไป (Saisoonthorn, Thongborisut, & Rojnitritikul, 2014) อย่างไรก็ตาม ความหมายแบบองค์รวมของความสุขบนฐานของปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และด้านสุขภาพล้วนมีแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ความสุขประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติทางจิตใจ กายภาพ และสังคม (Diener & Seligman, 2004; Sen, 1993) ในการวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ครอบคลุมตามมิติความสุขไว้หมายถึงวิธีการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสุขต่อบุคลากรในองค์กร ทั้งทางจิตใจ กายภาพ และสังคม (Diener & Seligman, 2004; Grant, Christianson, & Price, 2007; Guojuan, Shuling, & Junli, 2010) ประกอบด้วย 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน ถือเป็นกลยุทธ์ที่ยกระดับความสุขในมิติทางจิตใจ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายและความมุ่งมั่นในงาน (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003) อีกทั้งการได้รับการยอมรับจากสังคม เช่น การได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์กร นับเป็นการยกระดับความสุขในมิติทางสังคมด้วยเช่นกัน 2) การสร้างความสมดุลใน

ชีวิตและงาน โดยพบว่าพนักงานมีความสุขมากขึ้นเมื่อเกิดความสมดุลในชีวิต (Obiageli, Uzochukwu, & Ngozi, 2015) และยังพบว่าเป็นแนวทางสำคัญในการลดความเครียดจากการทำงาน (Atheya & Arora, 2014) กล่าวได้ว่า การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน เป็นกลยุทธ์การยกระดับความสุขในการทำงานในมิติทางกายภาพต่อพนักงาน และ 3) การจัดการความหลากหลายในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขของพนักงาน (Esfahani & Hashemi, 2014) และยังมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันโดยผ่านการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม (ประไพพิศ ลือพงษ์, 2555) ดังนั้น การจัดการความหลากหลายในการทำงาน จึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานในองค์กร

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

2.1 โครงสร้างองค์การแบบชีวิต หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ออกแบบกิจกรรมในการประสานงาน ระบบความสัมพันธ์ของงานให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น (Robbins & Decenzo, 2004; อานาจ ธีระวนิช, 2553) องค์การแบบมีชีวิตมีลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและปรับตัวสูง ได้แก่ เน้นการทำงานแบบร่วมมือ ปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ มีกฎเกณฑ์น้อย มีรูปแบบการสื่อสารไม่เป็นทางการ มีการกระจายอำนาจ และมีโครงสร้างองค์การแบบราบ (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2008) มีการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการดำเนินนโยบายด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน (Munsamy & Venter, 2009) และยังส่งผลให้บุคลากรมีอิสระในการจัดการชีวิตครอบครัวซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจในชีวิตครอบครัวที่เพิ่มขึ้น (Bailyn, 1993 อ้างใน Clark, 2001) อีกทั้งความยืดหยุ่นในองค์การเป็นมิติหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายในด้านวัฒนธรรมและนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันขององค์การ (Cox & Blake, 1991) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 1 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหลักขององค์การที่มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนงาน ประกอบด้วย การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003; Schein, 2010) มีการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจสำคัญต่อผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ กล่าวคือ ช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถตามศักยภาพของตนเอง สร้างความรู้สึกรักที่ทำงานที่มีคุณค่า มีความหมายและท้าทาย (Glor, 2001) สามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน และยังพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมในการขับเคลื่อนความหลากหลาย เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลายในองค์กร (ประไพพิศ ธีระวนิช, 2559) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือค่านิยมทางจริยธรรม กล่าวคือ เป็นการยกระดับความปรารถนาและการกระทำเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Burns, 1978) ซึ่งเป็นการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1994) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ของ Brown et al. (2005) จึงทำให้ไม่พบการศึกษาในตัวเองแปรนี้อย่าง

ชัดเจน แต่มีผลการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการแนวปฏิบัติด้านการจัดการความหลากหลายในองค์กร (Ng & Sears, 2012) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (อรัญญา ออมสินสมบุรณ์, 2559) การศึกษาของ Bass & Avolio (1994) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องกับการจงใจพนักงานโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในการทำงาน และค่าตอบแทน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถต่องานที่ทำตามเป้าหมายขององค์กร จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

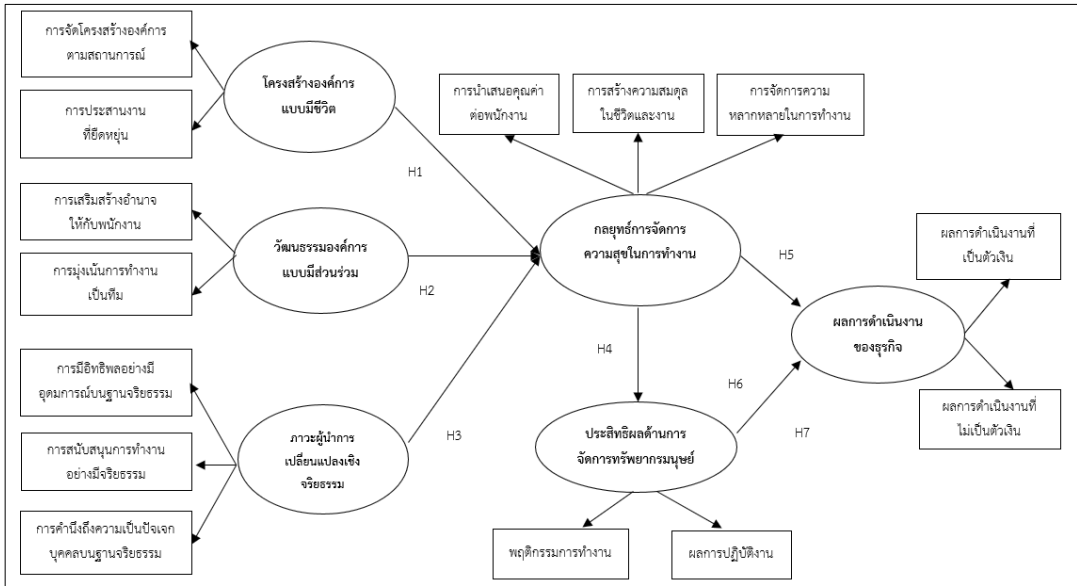
3. ผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

3.1 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในส่วนของจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Guest & Peccei, 1994; Kahya, 2009; ธเนศทัต สุนัยสาทร และถวัลย์ เนียมทรัพย์, 2554; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553) มีการศึกษาพบว่า องค์กรที่นำเสนอคุณค่าต่อพนักงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความผูกพันระดับสูงของพนักงานที่มีต่อองค์กร (ทาวเวอร์ส วัตสัน, 2557) รวมทั้งนโยบายด้านความสมดุลในชีวิตและงานส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (ณัฐภรณ์ คณิวิชารณ์, 2556) และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Dilhani & Dayarathna, 2016) นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการความหลากหลายที่ดีส่งผลต่อการลดต้นทุนในการลาออกและการฟ้องร้องคดีของพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และมีความสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น (Aytemiz Seymen, 2006) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้และกำไรในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับองค์กร การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ และการมีภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Jadesadalug, 2009; ศุภางค์ นันตา, 2555) จากการศึกษาพบว่าการดำเนินการด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงานอย่างจริงจังส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Mani, 2016) การสร้างความสมดุลในชีวิตและงานให้กับพนักงานส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้น มีระดับความเสี่ยงขององค์กรที่ลดลง (Blazovich, Smith, & Smith, 2014) และการจัดการความหลากหลายในองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Ogbo, Anthony, & Ukpere, 2014) โดยเป็นเพิ่มโอกาสทางการตลาด และภาพลักษณ์ขององค์กร (Esty, Griffin, & Hirsch, 1995) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

นอกจากนี้ ยังพบว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้งประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการสร้างคุณค่าต่อพนักงานเป็นตัวกำหนดความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งความผูกพันและการคงอยู่ดังกล่าวนี้มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ (Heger, 2007) ด้านการสร้างสมดุลในชีวิตและงาน สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ลดความเครียดในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน ลดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมเรื่องการขาดงาน การย้ายงานของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจของ

ลูกค้า และผลิตภาพขององค์กร อีกทั้งช่วยยกระดับภาพลักษณ์องค์กรซึ่งเป็นที่พึงพอใจต่อพนักงาน (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010) และด้านการจัดการความหลากหลายในองค์กร พบว่า เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรเนื่องจากการลดต้นทุนจากการขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Harvey & Allard, 2012) จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน และสมมติฐานที่ 7 ประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: จากการศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีหน่วยการวิเคราะห์ในระดับองค์การ ซึ่งประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ โรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 722 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2561) (สมาคมโรงแรมไทย, 2561) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และการเก็บด้วยตนเอง โดยเก็บข้อมูลกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 203 ราย สอดคล้องตามเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Nunnally (1978) ที่กล่าวถึงขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยอัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 14 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างที่ไม่น้อยกว่า 140 ตัวอย่าง ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับโรงแรมกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูล ดังนี้คือ รูปแบบการดำเนินการเป็นบริษัทจำกัด จำนวน 175 แห่ง (ร้อยละ 86.2) บริษัทมหาชน จำกัด 23 แห่ง (ร้อยละ 11.3) ด้านจำนวนพนักงาน ที่ 50 – 200 คน จำนวน 102 แห่ง (ร้อยละ 50.2) พนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 83 แห่ง (ร้อยละ 40.9) และพนักงานน้อยกว่า 50 คน จำนวน 18 คน

(ร้อยละ 8.9) และด้านระดับการให้บริการของโรงแรมที่ระดับ 4 ดาว มีจำนวน 95 แห่ง (ร้อยละ 46.8) ระดับ 5 ดาว มีจำนวน 82 แห่ง (ร้อยละ 46.8) และระดับ 3 ดาว จำนวน 26 แห่ง (ร้อยละ 12.8)

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure: OOS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ และการประสานงานที่ยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (Involvement Organizational Culture: IOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethic Transformational Leadership: ETL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรม

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (Work Happiness Management Strategy: WHS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน 2) ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness: HRE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ และปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดให้เท่ากับระดับ 5 คะแนน จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1976) ซึ่งค่าดังกล่าวอยู่ที่ 0.67–1.00 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) จากแบบสอบถามทดลองใช้ (try out) จำนวน 30 ชุด โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 จึงจะสามารถยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.75–0.95 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยผลการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อคำถามเป็นตัวชีวิตที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61–0.93 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.40 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006) จึงสรุปได้ว่า เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติ ประกอบด้วย 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ 2) องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ค่า CFI คือค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ ค่า GFI คือค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่า AGFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว และค่า RMSEA คือ ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น

1. จากระดับความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.59) ค่าเฉลี่ยรวมของปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.61) และค่าเฉลี่ยรวมของผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D.= 0.66) รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ประเด็น	ข้อมูลความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการทำงาน	การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน	4.17	0.51	มาก
	การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน	3.93	0.67	มาก
	การจัดการความหลากหลายในการทำงาน	4.18	0.58	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.09	0.59	มาก
ปัจจัยสาเหตุของ กลยุทธ์การจัดการ ความสุขในการทำงาน	โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	4.07	0.61	มาก
	วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม	4.08	0.56	มาก
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม	4.21	0.66	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.12	0.61	มาก
ผลของกลยุทธ์ การจัดการความสุข ในการทำงาน	ประสิทธิผลด้านกาจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.90	0.66	มาก
	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.03	0.66	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.97	0.66	มาก

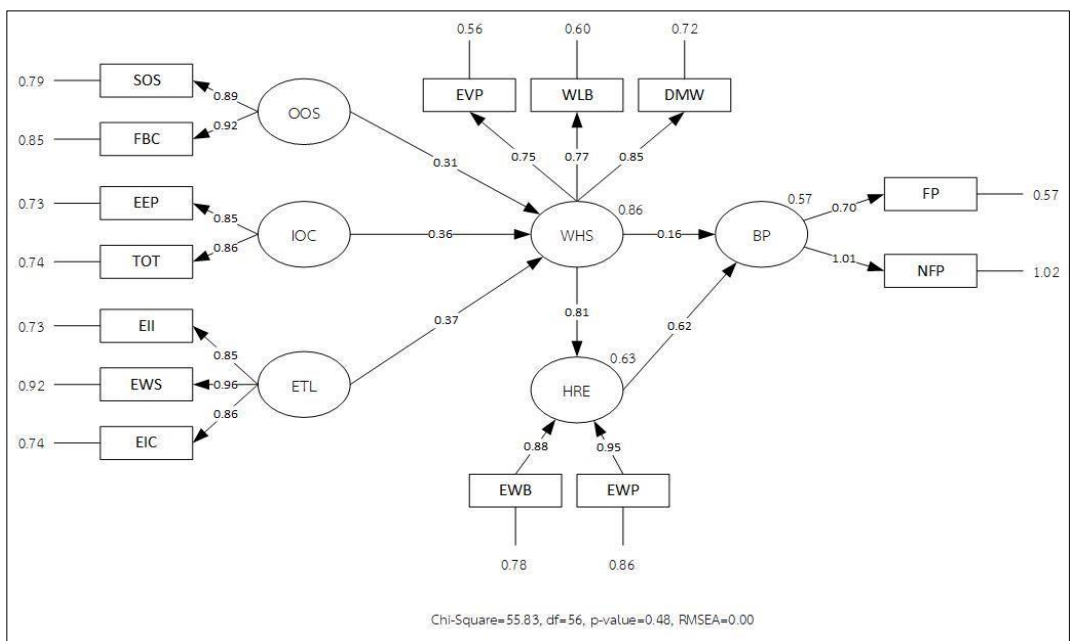
ที่มา: จากการศึกษา

2. ผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบี่ยงระหว่าง -0.07 ถึง 0.08 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -0.74 ถึง 0.52 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.28 – 0.82 อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.90 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Pallant, 2010; Rubin, 2012) รวมทั้งการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ 0.91 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบได้มาก และค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test = 2441.37, df = 91, Sig = 0.00) ดังนั้น ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2006)

ผลการวิเคราะห์หัดชนีความสอดคล้องของโมเดลสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 55.83 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.48 (p-value เท่ากับ 0.48) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.93 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า ทั้งนี้ ชุดของตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ดังนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.86 สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยสาเหตุต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 86 ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.63 สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 63 และผลการดำเนินงาน เท่ากับ 0.57 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 57 รายละเอียดแสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน
ที่มา: จากการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	กลยุทธ์การจัดการ			ประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์			ผลการดำเนินงานของธุรกิจ		
	ความสุขในการทำงาน (WHS)			(HRS)			(BP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
- โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตร (OOS)	0.31*	-	0.31	-	-	-	-	-	-
- วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (IOC)	0.36*	-	0.36	-	-	-	-	-	
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (ETL)	0.37*	-	0.37	-	-	-	-	-	
- กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS)	-	-	-	0.81*	-	0.81	0.16	-	0.66
- กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS)	-	-	-	-	-	-	-	0.50*	0.66
- ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE)	-	-	-	-	-	-	0.62*	-	0.62

หมายเหตุ: * $p < 0.05$; DE คือ อิทธิพลทางตรง; IE คือ อิทธิพลทางอ้อม; TE คือ อิทธิพลรวม

ที่มา: จากการศึกษา

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์ของอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้ สมมติฐานที่ 1 พบว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตร (OOS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.31 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ซึ่งหมายถึง โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตรส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (IOC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (ETL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.37 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ซึ่งหมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวม

เท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 5 พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6 พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน (WHS) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) โดยมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.50 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยได้รับผลส่งต่อมาจากประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 7 พบว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.62 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีการอภิปรายผลดังนี้

1. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ในธุรกิจโรงแรมที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น มุ่งรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ใช้ระบบความร่วมมือแบบผสมผสานข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารที่ยืดหยุ่น การควบคุมแบบหลวม สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามความเหมาะสม ซึ่งโครงสร้างองค์การตามลักษณะดังกล่าว มีส่วนช่วยให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้ ความท้าทายในงาน การเติบโตในงาน และส่งผลต่อความพึงพอใจในชีวิตเนื่องจากการมีอิสระในการจัดการครอบครัวอันจะนำมาซึ่งความสมดุลในชีวิต นอกจากนั้น การออกแบบกิจกรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นยังเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นลักษณะองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และการเติบโตในการทำงานของพนักงาน (Munsamy & Venter, 2009) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจจากรางวัลในงาน (Lockwood & Guerrier, 1989) และความยืดหยุ่นในงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความสมดุลในชีวิตและงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Deery & Jago, 2009) อีกทั้งความยืดหยุ่นในการจัดการเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์การ (Ministry of Manpower Singapore (n.d.)

2. วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ธุรกิจโรงแรมที่มีหลักการดำเนินการพื้นฐานตามวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงาน และการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีส่วนในการผลักดันให้กลยุทธ์การจัดการ

ความสุขในการทำงานประสบความสำเร็จ เนื่องจากลักษณะงานในธุรกิจโรงแรมเป็นงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ในการส่งมอบบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Walls, Wang, Okumus, & Kwun, 2009) การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในโรงแรมจึงเป็นแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาบุคคลในการแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการจัดการและยกระดับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพในการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร (GUZEL, AYDIN TÜKELTÜRK, & OZKUL, 2008) ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และช่วยสนับสนุนให้ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น (Sarpong, 2016) สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าการเสริมสร้างอำนาจให้กับพนักงานในการตัดสินใจส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้ใช้ความสามารถตามศักยภาพของตนเอง สร้างความรู้สึกถึงการงานที่มีคุณค่าและท้าทาย (Glor, 2001) ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานด้านการนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน และในด้านความสมดุลในชีวิตและงานที่พบว่า ความเครียดของพนักงานในโรงแรมเกิดมาจากการไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ และภาระงานที่มากเกินไป (Zohar, 1994) องค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมยังส่งผลต่อความหลากหลาย โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลายในองค์กร (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) อีกทั้งการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพยังเป็นแนวทางสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในอุตสาหกรรมบริการ (Walker & Miller, 2009) และยังช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานในโรงแรมด้วยเช่นกัน (El-Said, 2014)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมต่อกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บนฐานจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบนฐานจริยธรรมมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอุตสาหกรรมบริการ รวมทั้งธุรกิจโรงแรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมของการเติบโตและพัฒนาให้กับบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ (Tracey & Hinkin, 1994) อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความยุติธรรม เปิดเผย จริใจและซื่อสัตย์ เป็นลักษณะสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในอุตสาหกรรมบริการด้วยเช่นกัน (Kim & Brymer, 2011) สอดคล้องกับ Brown and Treviño (2006); Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, and Chonko (2009) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความพึงพอใจต่อเงื่อนไขในการทำงานและค่าตอบแทนของพนักงาน และ Kara, Uysal, Sirgy, and Lee (2013) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ นอกจากนี้ ด้านการจัดการความหลากหลาย พบว่า ผู้นำที่ดำเนินการเรื่องกลยุทธ์ความหลากหลายในองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่สร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผู้นำต้องแสดงออกอย่างซื่อสัตย์ต่อมุมมองที่ขัดแย้งดังกล่าวได้ (Dass & Parker, 1999) อีกทั้งผู้นำยังต้องมีความยืดหยุ่นและเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากร เพราะความแตกต่างหลากหลายนี้เป็นแรงผลักดันเชิงบวกที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมโรงแรม (Christensen-Hughes, 1992)

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่มีต่อองค์การ ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีการอภิปรายผลดังนี้

จากผลการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การนำเสนอคุณค่าต่อพนักงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน และการจัดการความหลากหลายในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม โดยผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานมีผลอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ทั้งในพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน ทั้งในมิติทางใจ ทางกาย และทางสังคมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีการศึกษาถึงผลลัพธ์ของความสุขในการทำงาน พบว่า บุคคลหรือกลุ่มที่มีความสุขมากกว่าจะมีผลการทำงานที่ดีกว่าคนที่มึระดับความสุขต่ำกว่า (Warr & Nielsen, 2018) แสดงให้เห็นว่า ความสุขในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เช่น การเข้าทำงานของพนักงาน การคงอยู่ของพนักงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และการศึกษาของ Davidson, Timo, and Wang (2010) ยังพบว่า การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ความพึงพอใจในงานทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล การสร้างความสมดุลในงานและชีวิต เป็นปัจจัยกระตุ้นสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดการเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khandekar and Sharma (2005) ที่พบว่า ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ส่วนกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน เป็นการดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงอาจทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่จากผลการศึกษาในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยมีประสิทธิผลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับการศึกษาของ Armstrong (2006) ที่อธิบายว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น การมีส่วนร่วม และทักษะในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการลูกค้าในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น

ด้วยเหตุนี้ กลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จกับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสุขในการทำงาน รวมทั้งสมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการให้ความรู้ต่อผู้บริหารของโรงแรมในการจัดการองค์การเพื่อสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยปัจจัยที่มาจาก การสนับสนุนจากองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการสร้างความสุขในการทำงาน และผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า โครงสร้างขององค์กรแบบมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากองค์กรที่ส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการ

ทำงานขององค์กร โดยกลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสร้างความสำเร็จแก่องค์กร ยิ่งไปกว่านั้น หากพนักงานมีความสุขในการทำงาน ยังสามารถส่งผลต่อคุณภาพบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า และนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสู่ระดับสากลต่อไป

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

ธุรกิจโรงแรมสามารถนำโมเดลปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานที่ได้พัฒนาขึ้นจากวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความสุขในการทำงานในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อพนักงานและองค์กร โดยมุ่งการสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ความสุขในการทำงาน ดังนี้

1) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้องค์กรมีการดำเนินการตามลักษณะโครงสร้างองค์การแบบชีวิต กล่าวคือมีโครงสร้างองค์การที่ปรับรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญ มีความยืดหยุ่นในลำดับขั้นของการสั่งการและลดความสลับซับซ้อนของสายบังคับบัญชา ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ ที่มากเกินไป เน้นการประสานงานที่ยืดหยุ่น ใช้ระบบความร่วมมือแบบผสมผสานข้ามหน่วยงาน การควบคุมแบบหลวมสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามความเหมาะสม

2) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในการทำงาน กล่าวคือ มีการมอบอำนาจในการทำงานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม เน้นการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน อีกทั้งยังมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีมงาน

3) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน รวมทั้งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ความสุขในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ส่งผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน ดังนั้น การแสดงออกของผู้นำทั้งลักษณะพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบทางจริยธรรม การสนับสนุนการทำงานต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานอย่างยุติธรรม จึงเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำในองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

1) ในการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์การ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในระดับบุคคล เพื่อให้เห็นมุมมองของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานขององค์กร หรืออาจทำการศึกษาเป็นพหุระดับ เช่น ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน รวมทั้งผลของกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การ

2) การวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาถึงปัจจัยสาเหตุอื่นในระดับองค์การที่อาจส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

3) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโรงแรม เพื่อศึกษาและค้นหากลยุทธ์การจัดการความสุข

ในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยสาเหตุที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน

4) เนื่องจากวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยนี้ คือ ศึกษากลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้น ในอนาคตจึงควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปทำการศึกษาในธุรกิจอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันผลการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- ณัฐภรณ์ คณิศวาท. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างงานและชีวิตและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผลของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ
- กิตติรัตน์ พิมพาภรณ์. (2557). *การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ทาวเวอร์ส วัตสัน. (2557). *เอกสารสรุป งานสัมมนาเรื่องคนเก่งและการให้ผลตอบแทนพนักงาน ประจำปี พ.ศ. 2557: การสร้างความผูกพันและรักษาคนเก่ง*. สืบค้น จาก <https://www.towerswatson.com/>
- ธนศัทพ์ สุนัยสาทร และถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิตบริษัท สยามโคลทติ้ง ซัพพลายเออร์ จำกัด*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 37(2), 23-35.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). *การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน*. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 103-108.
- ประไพศรี ธรรมวิริยวงศ์. (2559). *การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 5(2), 1-12.
- ประภาพรณ อุ่นอบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2555). *การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข : แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา*. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- ศุภางค์ นันตา. (2555). *ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). *SME พร้อมปรับกลยุทธ์รับมือการแข่งขันสูงของธุรกิจโรงแรม*. สืบค้น จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/SMEHotelStrategy2016.pdf>.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2561). *รายชื่อสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย*. สืบค้น จาก <http://thaihotels.org/>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2553 และแนวโน้มปี 2554*. จาก http://www.sme.go.th/upload/mod_download/Executive-Summary-Thai-20171024120303.pdf.

- สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ.* (ดุสิตนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพฯ
- อรัญญา ออมสินสมบูรณ์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารกรมแพทย์ทหารบก.* *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 7(2), 87-98.
- อำนาจ จีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง.
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan: Page Publishers.
- Atheya, R., & Arora, R. (2014). Stress and its brunt on employee's work-life balance (wlb): A conceptual study. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 57-62.
- Aytemiz Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Baum, T., & Cheung, C. (2015). *Women in Tourism & Hospitality: Unlocking the Potential in the Talent Pool*. Paper presented at the White Paper, Launched at the Women in Tourism and Hospitality Forum in Hong Kong.
- Blazovich, J. L., Smith, K. T., & Smith, M. (2014). Employee-Friendly Companies and Work-Life Balance: Is There an Impact on Financial Performance and Risk Level?. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 1-14.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY: Harper & Row.
- Christensen-Hughes, J. (1992). Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels: Ethnic diversity can be a positive force in the hotel industry. To take advantage of the favorable aspects of diversity, managers must be flexible and understanding of cultural differences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(2), 78-87.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four-and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Deery, M., & Jago, L. K. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?* In *Advances in global leadership*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 205-227
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Diener, E. (2000). The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- Dilhani, W., & Dayarathna, N. (2016). The Impact of Work Life Balance Practices on Employee Performance of Female Machine Operators on the Sri Lankan Apparel Sector. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 13-26.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42 -51.
- El-Said, O. A. (2014). Impacts of respect, support, and teamwork on hotel employees' morale in Egypt. *Anatolia*, 25(2), 211-227.
- Esfahani, A. N., & Hashemi, S. (2014). The Effect of Diversity Management on the Employees' Happiness (the Case of Yaran Paper Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 168-176.
- Esty, K., Griffin, R. and Hirsch, M.S. (1995). *A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity*. Mass.: Adams Publishing.
- Glor, E. (2001). Ideas for enhancing employee empowerment in the government of Canada. *OPTIMUM*, 30(3/4), 14-26.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- Guojuan, Z., Shuling, W., & Junli, Z. (2010). Research on the happiness management model from the perspective of psychological capital. *Paper presented at the Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*.

- GUZEL, T., AYDIN TÜKELTÜRK, Ş., & OZKUL, E. (2008). Importance and Effect of Empowerment in Hotel Enterprises. *Ege Academic Review*, 8(2), 419-436.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hanqin, Q. Z., & Ellen, W. (2004). Human resources issues facing the hotel and travel industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 424-428.
- Harvey, C., P. & Allard, M. J. (2012). *Understanding and Managing Diversity*. (5th ed.): New Jersey: Pearson.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121.
- Jadesadalug, V. (2009). *Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences*. (Ph.D. Dissertation), Mahasarakham University. Mahawarakham.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education+ Training*, 47(8/9), 628-639.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lam, T., Lo, A., & Chan, J. (2002). New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201.
- Lockwood, A., & Guerrier, Y. (1989). Flexible working in the hospitality industry: current strategies and future potential. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(1), 11-16.
- Mani, V. (2016). Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. *Great Lakes Herald*, 10(1), 70-87.

- Ministry of Manpower Singapore (n.d.). *Managing Workplace Diversity: A toolkit for organisations*
Retrieved from <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>
- Munsamy, M., & Venter, A. B. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *SA journal of human resource management*, 7(1), 1-9.
- Naseem, K. (2018). Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *J. Soc. Sci*, 4(1), 7-14.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-52.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work life balance and employee Performance in selected commercial banks in Lagos state. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63-77.
- Ogbo, A. I., Anthony, K. A., & Ukpere, W. I. (2014). The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(10), 231.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead. Open University Press/McGraw-Hill.
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z. A., Salehuddin, M., & Othman, Z. (2009). An empirical assessment of hotel departmental managers turnover intentions: The impact of organizational justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 173.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.

- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- Ross, G. F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 9-13.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Rubin, A. (2012). *Statistics for evidence-based practice and evaluation*. US: Cengage Learning.
- Saisoonthorn, S., Thongborisut, C., & Rojniruttikul, N. (2014). *Workplace Happiness of Employees at Glaxosmithkline (Thailand) Limited*. Paper presented at the Proceedings of Annual Tokyo Business Research Conference, Waseda University, Tokyo.
- Sarpong, S. (2016). The Service Industry and the "Moment of Truth": The Quest for the Holy Grail. *Athens Journal of Tourism*, 3(1), 25-40.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schermerhorn, J. (2002). *Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.,
- Sen, A. (1993). Capability and Well-Being 73. *The quality of life*, 30.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.
- Walker, J. R., & Miller, J. E. (2009). *Supervision in the hospitality industry: Leading human resources*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Walls, A., Wang, Y., Okumus, F., & Kwun, D. (2009). *Experiential Consumption—A Guests' Perspective, A Luxury-Hotel Segment Study*. Paper presented at the 14th Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Las Vegas, NV.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. New York: Psychology Press.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and work performance. Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.