

แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและ
สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้า
ของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย

กฤตชญา เทพสุริวงศ์^{1,*}, กาญจนพัฐ์ กลับทับลัง², รวิวรรณ พวงสอน³, จุฑามาศ พรหมมา⁴

^{1,4}วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการจัดการ

^{2,3}คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

Received: 15 November 2024

Revised: 19 April 2025

Accepted: 6 May 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาเส้นทางและขนาดอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 โดยส่งผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 400 คน ผู้วิจัยกำหนดจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าโดยกำหนดอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ (หรือตัวแปร) เป็น 20 ต่อ 1 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลด้วยสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องดังนี้ CMIN/df = 2.841, CFI = 0.945, IFI = 0.942 และ RMR = 0.036 ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($\beta = 0.62, p < 0.05$), 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = 0.54, p < 0.05$), 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\beta = 0.48, p < 0.05$)

คำสำคัญ: ความเป็นสมาชิกที่ดี สมรรถนะในการปฏิบัติงาน พนักงานบริการส่วนหน้า โรงแรมระดับ 4-5 ดาว

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: tkritchaya@gmail.com

A Causal Model of Factors Affecting Good Organizational Membership and Performance of Front-Line Service Employees in 4-5 Star Hotels in Thailand

kritchaya Thepsuriwong^{1,*}, Kanjanapat Klautublang²,

Rawiwan Puangsorn³, Juthamas Promma⁴

^{1,4}College of Industrial Technology and Management

^{2,3}Faculty of Liberal Arts Rajamangala University of Technology Srivijaya

Received: 15 November 2024

Revised: 19 April 2025

Accepted: 6 May 2025

Abstract

The objectives of this research were: (1) To study the factors affecting organizational citizenship and performance of front desk staff in 4-5 star hotels in Thailand. (2) To study the path and magnitude of the influence of work-life balance and human resource management on performance of front desk staff in 4-5 star hotels through organizational citizenship behavior. (3) To develop a causal model of the factors affecting organizational citizenship and performance of front desk staff in 4-5 star hotels in Thailand. The sample group used in the study was 400 front desk staff of 4-5 star hotels in Thailand. The researcher determined the number of parameters to be estimated by setting the ratio of sampling units to the number of parameters (or variables) to 20 to 1. A questionnaire was used as the data collection tool. The data obtained from the research were analyzed using statistical methods, including frequency analysis, percentage, mean, standard deviation, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis. The results of the study revealed that the causal model of factors affecting organizational citizenship and performance of front-line service personnel in hotels in Thailand was consistent with the empirical data, with the following fit index values: CMIN/df = 2.841, CFI = 0.945, IFI = 0.942, and RMR = 0.036. The factors that directly influenced performance were (1) work-life balance ($\beta = 0.62$, $p < 0.05$), (2) human resource management ($\beta = 0.54$, $p < 0.05$), and (3) organizational citizenship behavior ($\beta = 0.48$, $p < 0.05$).

Keywords: Good Organizational Membership, Job Performance, Front-line Service Staff, 4-5 Star Hotels

* Corresponding Author; E-mail: tkritchaya@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงแรมมีความเชื่อมโยงและเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในกิจกรรมของภาคการท่องเที่ยวโดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หมวดที่พักแรม (Accommodation) ช่วงปี พ.ศ. 2560-2562 คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.5 ของ GDP รวมทั้งประเทศ ก่อนที่จะลดลงเหลือสัดส่วนร้อยละ 1.0 ในปี พ.ศ. 2563 และร้อยละ 0.6 ในปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 ทำให้ GDP หมวดที่พักแรมหดตัวอย่างรุนแรง (www.krungsri.com, 2022) ซึ่งภาคการท่องเที่ยวในประเทศไทยก็มีการหยุดชะงัก ในปี พ.ศ. 2563 โดยมีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ของประเทศด้านท่องเที่ยวหดตัวลดลงจากปี พ.ศ. 2560 ถึงร้อยละ -63.92 ดังนั้น ในการบรรลุเป้าหมายสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565 คิดเป็นร้อยละ 22 ทำให้ประเทศไทยต้องมีสัดส่วน GDP ด้านการท่องเที่ยวอย่างน้อยอยู่ที่สัดส่วนร้อยละ 22.92 ต่อ GDP รวมของประเทศ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นับเป็นประเด็นท้าทายอย่างยิ่งที่ประเทศไทยต้องรับมือจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินการมาตรการผ่อนคลายเป็นไปตามมาตรการส่งเสริม เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว และการรองรับการแพร่ระบาดของโรคติดต่อร้ายแรงหรือโรคอุบัติใหม่ (National Tourism Policy Board, 2022)

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวโดยตรง ซึ่งสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ และมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งเพราะพนักงานผู้ให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่ง Hurley and Estefani (1998) ได้กล่าวว่า หลักสำคัญในการบริการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ฉะนั้นการสร้างประทับใจครั้งแรก จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ การที่จะสร้างประทับใจให้แก่ลูกค้าได้นั้นก็เนื่องมาจากการบริการที่ดีมีคุณภาพ เป็นการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า โดยการบริการที่ลูกค้าได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าบริการที่ลูกค้าคาดหวัง สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง การประเมินคุณภาพการบริการของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมบูทีคกรณศึกษา โรงแรมเชียงใหม่ แมนชั่น (Kantvorarat, 2012) พบว่า คุณภาพการบริการของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเรียงลำดับ คือ (1) ด้านความเป็นสิ่งที่จับต้องได้ การตกแต่งอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์ สะดุดตา (2) ด้านความน่าเชื่อถือ มีการให้ข้อมูลด้านการบริการที่ชัดเจน แม่นยำ และมีเอกสาร (3) ด้านการตอบสนองที่รวดเร็วและทันทั่วถึง พนักงานให้บริการทันทีเมื่อมีการร้องขอและติดตามการจองห้องพักของนักท่องเที่ยวตลอด 24 ชั่วโมง (4) ด้านความเชื่อมั่น พนักงานให้บริการด้วยความอัธยาศัยดี สุภาพอ่อนโยน ยิ้มแย้มและมั่นใจในความปลอดภัยของโรงแรม และ (5) ด้านความเข้าใจ พนักงานมีความตั้งใจที่ให้บริการและเอาใจใส่กับนักท่องเที่ยวผู้พิการ เด็ก และชรา อย่างไม่เลือกปฏิบัติ เช่นเดียวกับ Semaajai (2014) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมจึงเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวปัญหาความต้องการบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดการบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกประทับใจให้โรงแรมต่าง ๆ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้านการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเพราะผู้ใช้บริการถือเป็นหัวใจสำคัญอันดับหนึ่งของธุรกิจโรงแรม

ดังนั้น การบริหารโรงแรมในปัจจุบันให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” เป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างประสิทธิภาพและผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรที่พนักงานมีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิภาพสูง ในทางกลับกัน หากแรงจูงใจต่ำ มักจะมีปัญหาต่อเนื่อง การปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรมนุษย์และระบบบริหารที่ดี

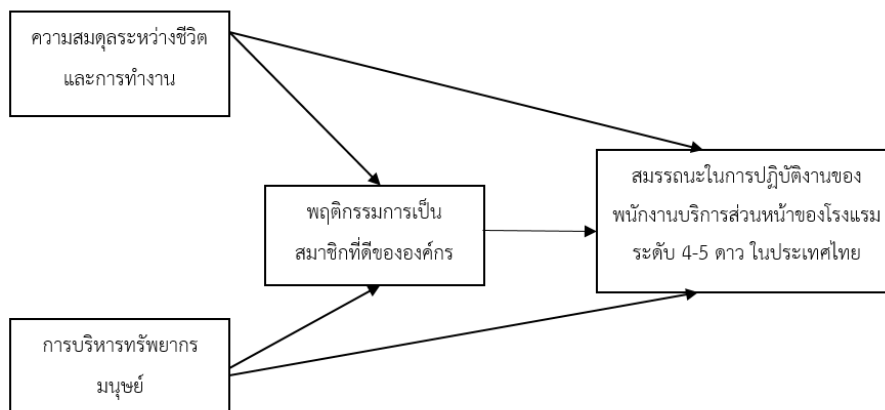
จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร (Vo, 2022) ซึ่งปัจจุบันในองค์กรต่างๆ จึงเริ่มให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำให้นโยบายต่างๆ ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Mahmood, 2022) นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรมีให้แก่ องค์กรนอกเหนือจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ และเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งผลจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ทำให้หน่วยงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมปริมาณและคุณภาพของผลผลิตให้สูงขึ้น โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นเจตคติและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงความคิดเห็นและการกระทำที่ดีอันเกิดจากความสมัครใจ ความเต็มใจ และตัดสินใจที่จะกระทำจากตัวพนักงานเองโดยไม่ได้รับคำสั่งหรือการขดเคยใดๆจากองค์กร พนักงานที่มีพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลทำให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rasheed and Siddiqui 2023) พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายและยังช่วยให้บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย เนื่องจากโรงแรมเป็นแหล่งว่าจ้างทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในการทำที่ให้บริการและคุณภาพของการบริการคือหัวใจสำคัญ (Agarwal, 2020) แต่คุณภาพของการบริการ จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากบุคลากรในโรงแรมที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเหมาะสมพร้อมเป็นแรงผลักดัน เนื่องจากพนักงานบริการส่วนหน้ามีบทบาทสำคัญในการส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าเป็นจุดแรก หากพนักงานบริการส่วนหน้ามีสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่ย่อมก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความประทับใจและการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าซึ่งถือเป็นหนึ่งกลยุทธ์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาเส้นทางและขนาดอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 โดยส่งผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ในประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ออกแบบโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) สำหรับการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าโดยกำหนดอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ (หรือตัวแปร) เป็น 20 ต่อ 1 (Lindeman et al., 1980) ดังนั้น ตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ 340 ตัวอย่าง โดยคำนวณจาก 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 17 ตัวแปร และเพื่อป้องกันการสูญหายหรือความไม่ครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับการตอบกลับ และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้คือ 400 ตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (non-probability sampling) ทางสถิติแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence: IOC) เท่ากับ 0.992 และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) เท่ากับ 0.892

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ออกมาจากการเก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลทางสถิติ โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่ามัธยฐาน (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) (3) การวิเคราะห์โมเดลด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1.1 ความสมมูลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่นในการทำงานกับข้อคำถาม 3 ข้อ (WL1.1- WL 1.3) (2) จำนวนชั่วโมงการทำงานกับข้อคำถาม 3 ข้อ (WL2.1- WL2.3) (3) การแบ่งปันงาน กับข้อคำถาม 3 ข้อ (WL3.1- WL3.3) (4) การจัดการเวลา กับข้อคำถาม 3 ข้อ (WL 4.1- WL4.3) (5) ชีวิตส่วนตัว ความปลอดภัยและความมั่นคง กับข้อคำถาม 3 ข้อ (WL5.1- WL5.3) เมื่อปรับโมเดลให้กลมกลืนแล้วจึงได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จาก (χ^2 / df) เท่ากับ 2.433 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ CMIN/df=2.482, CFI=0.950, IFI=0.951, RMR=0.045, RMSEA=0.047 และมีค่า p-value of Chi-square = 0.000 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงความสมมูลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.712 – 0.921 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่า C.R. (Critical Ratio) > 1.96 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบไม่เท่ากับศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value < 0.001) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรแฝง

1.2 การรับรู้ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) การฝึกอบรมและการพัฒนา กับข้อคำถาม 3 ข้อ (HR1.1- HR1.3) (2) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับข้อคำถาม 3 ข้อ (HR2.1- HR2.3) (3) การสรรหาและการคัดเลือก กับข้อคำถาม 3 ข้อ (HR3.1- HR3.3) (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานกับข้อคำถาม 3 ข้อ (HR4.1- HR4.3) เมื่อปรับโมเดลให้กลมกลืนแล้วจึงได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จาก (χ^2 / df) เท่ากับ 2.548 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ CMIN/df=2.548, CFI=0.948, IFI=0.950, RMR=0.042, RMSEA=0.045 และมีค่า p-value of Chi-square = 0.000 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงการรับรู้ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.712-0.956 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่า C.R. (Critical Ratio) > 1.96 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบไม่เท่ากับศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p-value < 0.05) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรแฝง

1.4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) ความเห็นแก่ส่วนรวม กับข้อคำถาม 3 ข้อ (MB1.1- MB1.3) (2) ความมีมารยาทต่อผู้อื่นกับข้อคำถาม 3 ข้อ (MB2.1- MB2.3) (3) การรักษาความลับกับข้อคำถาม 3 ข้อ (MB3.1- MB3.3) (4) ความมีคุณธรรมกับข้อคำถาม 3 ข้อ (MB4.1- MB4.3) (5) ความมีน้ำใจกับข้อคำถาม 3 ข้อ (MB5.1- MB5.3) เมื่อปรับโมเดลให้กลมกลืนแล้วจึงได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จาก (χ^2 / df) เท่ากับ 2.332 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ CMIN/df=2.332, CFI=0.910, IFI=0.950, RMR=0.040, RMSEA=0.048 และมีค่า p-value of Chi-square = 0.000 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression

Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงสมรรถนะองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.471 – 0.910 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่า C.R. (Critical Ratio) > 1.96 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบไม่เท่ากับศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p-value < 0.05) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรแฝง

1.5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้กับข้อคำถาม 15 ข้อ (PW1.1- PW1.3) เมื่อปรับโมเดลให้กลมกลืนแล้วจึงได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก (χ^2 / df) เท่ากับ 2.256 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ CMIN/df=2.256, CFI=0.947, IFI=0.948, RMR=0.036, RMSEA=0.042 และมีค่า p-value of Chi-square = 0.000 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Regression Weight) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.711-0.834 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่า C.R. (Critical Ratio) > 1.96 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบไม่เท่ากับศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p-value < 0.05) แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรแฝง

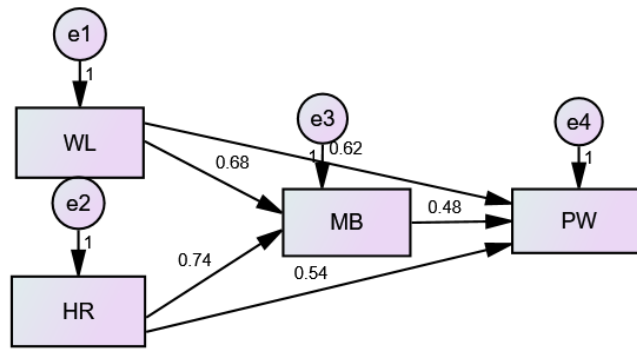
2. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ภายหลังจากตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลครั้งแรก พบว่าแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดลการวิจัยโดยพิจารณาความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีและใช้ดัชนีปรับโมเดล (Modification Indices: MI)

ตารางที่ 1 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล การวิจัย

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	อ้างอิงเกณฑ์
Relative Chi-Square (χ^2 / df)	< 3.00	2.841	ผ่าน	(Bollen, 2014; Kline, 2015)
CFI	> 0.90	0.945	ผ่าน	(Bollen, 2014)
IFI	> 0.90	0.942	ผ่าน	(Diamantopoulos and Siguaw, 2013)
RMR	< 0.05	0.036	ผ่าน	
RMSEA	0.05-0.10	0.074	ผ่าน	

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จาก ดัชนีวัดความสอดคล้องต่อไปนี้ ค่า CMIN/df = 2.841, CFI = 0.945 IFI = 0.942 และ RMR = 0.036 แสดงภาพประกอบที่ 4.5



Chi-square =980.145, chi-square/df= 2.841, df= 345, p=0.000

CFI=0.945, IFI=0.942, RMR=0.036, RMSEA=0.074

ภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จาก ดัชนีวัดความสอดคล้องต่อไปนี้ ค่า CMIN/df = 2.841, CFI = 0.945 IFI = 0.942 และ RMR = 0.036 โมเดลอิทธิพลของปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย โดยส่งผ่านพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลในงานวิจัย ประกอบด้วย: 1) ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($\beta = 0.62$, $p < 0.05$), 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = 0.54$, $p < 0.05$), 3) พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\beta = 0.48$, $p < 0.05$) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผล

โมเดลอิทธิพลของปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย โดยส่งผ่านพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลในงานวิจัยประกอบด้วย (1) ปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการวิจัยทำให้สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 โมเดลอิทธิพลของปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย โดยส่งผ่านพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นที่ยอมรับ และยอมรับ ซึ่งล้วนมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อสมรรถนะการทำงาน of พนักงาน การวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับสมดุล

ระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานได้ จะช่วยเสริมสมรรถนะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทักษะ การให้คำปรึกษา และการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ช่วยสร้างความมุ่งมั่นในงานและเพิ่มการมีส่วนร่วมเชิงบวกของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมสนับสนุนเป้าหมายของทีม ส่งผลให้เกิดสมรรถนะการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในแง่ของการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยยืนยันว่าโมเดลที่พัฒนาไว้ ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่งผลให้สมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นได้รับการยอมรับ โดยการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะส่งผลต่อสมรรถนะการทำงาน of พนักงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยยืนยันว่าปัจจัยทั้งสามทำงานร่วมกันและส่งผลโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อองค์กรสนับสนุนทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและการพัฒนาทักษะพนักงาน ย่อมช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กรและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ซึ่งส่งผลให้สมรรถนะการทำงานสูงขึ้นตามสอดคล้องกับ SamanphitakWong (2020) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาโรงแรมในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาโดยรวม ซึ่งปัจจุบันในองค์กรต่างๆ จึงเริ่มให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำให้นโยบายต่างๆ ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Laohan, 2013) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pongkwan (2015) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กรที่มีคุณค่าทางสังคม รายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ ยุติธรรม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวลักษณะการบริหารความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามจากการวิจัยเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานพบว่า แนวคิดนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสนับสนุนความหลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและงานไม่เพียงแต่มีบทบาทในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเท่านั้น แต่ยังช่วยลดอัตราการขาดงาน การเปลี่ยนแปลงงาน และการลาออก รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ (Sheppard, 2016) ในด้านการบริหารจัดการ การกำหนดเวลาที่ยืดหยุ่นและให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ทำให้สามารถประสานความต้องการของธุรกิจและส่วนบุคคลได้อย่างลงตัว จากการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ต้องการความสมดุลระหว่างงาน ครอบครัว และชีวิตส่วนตัว ซึ่งการมีสมดุลที่ดีช่วยให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Shagvaliyeva, 2014)

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนพนักงานในการรักษาสมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว เนื่องจากเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามีเวลาและความสามารถในการจัดการชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่ดีในการเป็นสมาชิกขององค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นการกระทำที่เกินกว่าหน้าที่ปกติ เช่น

การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร และการทำงานเป็นทีม เมื่อพนักงานมีสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวที่ดี จะลดความเครียด ความเหนื่อยล้า และความกดดันที่เกิดจากภาระงาน ทำให้มีพลังในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น พนักงานที่มีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะมีความพึงพอใจมากขึ้น มีความผูกพันกับองค์กร และมีความภักดีสูง ซึ่งทำให้พวกเขาเต็มใจที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริการส่วนหน้า ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกับทีมเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phithaktham (2016) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงแรม คอลัมน์ แบงค็อก กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงานต่ำมีสัดส่วนของผู้ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำมากกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับนโยบายในเรื่องของความสมดุลของชีวิตและการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะการบริหารจัดการเวลาของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรควรมีแผนงาน/โครงการเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน หากจะทำการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษาเห็นว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) :กรณีศึกษาโรงแรม คอลัมน์ แบงค็อก กรุงเทพมหานคร จะทำให้โรงแรมก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจในรูปแบบเดียวกันได้

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการมีสมดุลที่ดีระหว่างชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานของพนักงานมีผลกระทบสำคัญต่อความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ได้ในงานบริการ เมื่อพนักงานสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างสมดุล จะช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยล้าที่สะสมจากภาระงาน ทำให้มีสมาธิและพลังในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในงานบริการส่วนหน้า ซึ่งต้องอาศัยความใส่ใจในรายละเอียด ความอดทน และการสื่อสารที่ดี ความสมดุลนี้ทำให้พนักงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าพัก ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสบการณ์ที่ดีในโรงแรม ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานช่วยให้พนักงานมีเวลาในการฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ เช่น การใช้เวลากับครอบครัว การออกกำลังกาย หรือการพักผ่อนอย่างเพียงพอ เมื่อต้องกลับมาทำงาน พนักงานจะมีความพร้อมทางร่างกายและจิตใจที่ดีกว่า และสามารถจัดการกับปัญหาและสถานการณ์ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในงานบริการส่วนหน้า พนักงานที่มีความพร้อมในทุกด้านจะสามารถแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพและบริการที่ดีได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Malik (2013) ได้กล่าวว่า สมดุลชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถจัดการกิจกรรมการทำงาน และกิจกรรมส่วนอื่นในชีวิต โดยสามารถบริหารจัดการตามลำดับความสำคัญในกิจกรรมของตน ส่งผลต่อความก้าวหน้า และความสำเร็จของทั้งการทำงาน และกิจกรรมส่วนอื่นในชีวิต สอดคล้องกับ Rao (2010) กล่าวว่า การใช้ชีวิตส่วนตัวที่บุคคลต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้เวลากับแบบแผนการดำเนินชีวิต หากสามารถทำให้เกิดสมดุลได้จะทำให้การดำเนินชีวิต และการทำงานราบรื่น สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน แต่ถ้านานเกินไปก็ก้าวร้าวกับชีวิตส่วนตัวมากเกินไป บุคคลอาจจะต้องเลือกระหว่างสองส่วนนี้ ซึ่งที่บุคคลบางส่วนเลือกลาออกจากงาน หรือหางานใหม่ มากกว่าที่จะทนทำงานต่อไป และ Aslani and Fayyazi (2015) กล่าวว่า สมดุลชีวิตกับการทำงาน คือ ความสามารถในการจัดการบทบาทและความต้องการด้านต่างๆ ของชีวิตให้มีความพอเหมาะพอดีกัน หรือมีดุลยภาพ (Equilibrium) โดยความสมดุลหมายถึง

สมดุลใน 3 ด้าน คือ สมดุลด้านเวลา ที่ให้ระหว่างงานกับชีวิต (Time balance) สมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (Involvement balance) และสมดุลด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต (Satisfaction balance)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในการสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกเกินกว่าหน้าที่ของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น และเป็นประโยชน์โดยรวมต่อการให้บริการลูกค้าและภาพลักษณ์ของโรงแรม เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ถูกออกแบบมาอย่างเหมาะสมและเน้นที่การพัฒนาศักยภาพและความผูกพันของพนักงาน จะสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งทำให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) มากขึ้น โดยพฤติกรรมนี้รวมถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การแสดงความรับผิดชอบ และการทำงานที่เกินกว่าหน้าที่ปกติที่ระบุไว้ ซึ่งพฤติกรรม OCB มีบทบาทสำคัญในงานบริการ เพราะพนักงานที่เต็มใจช่วยเหลือและดูแลผู้อื่นจะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และสร้างความประทับใจในบริการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมหลายด้าน เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ การสนับสนุนการทำงานผ่านสวัสดิการต่างๆ และการให้คำปรึกษา ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการดูแลและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและกระตุ้นให้พวกเขามีความภักดีต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน การสนับสนุนจากผู้บริหาร เช่น การสื่อสารที่โปร่งใสและการแสดงความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน ช่วยสร้างความไว้วางใจ และสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ทำให้พวกเขารู้สึกมุ่งมั่นที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เกิดจากความสมัครใจและความเต็มใจของพนักงานที่พร้อมทุ่มเทความสามารถในการทำงาน โดยไม่ต้องรอการขตเชยหรือคำสั่งจากองค์กร พนักงานที่มีพฤติกรรมนี้จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจและคงอยู่ในองค์กรได้ยาวนานขึ้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร (Supasateer, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wongchotikulchai (2016) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น นอกจากนี้เมื่อศึกษาเชิงลึกยังพบว่า พนักงานแผนกบริการส่วนหน้าขาดความสามารถด้านภาษาและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากข้อมูลทั้งหมดจึงสามารถกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่นได้ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและกำหนดระเบียบและวิธีการปฏิบัติสำหรับพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าเป็นการเฉพาะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีประสิทธิภาพต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริการส่วนหน้า ซึ่งพนักงานต้องมีสมรรถนะสูงเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถเสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและคล่องตัว เช่น การจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานบริการจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งในบทบาทของตน อีกทั้งยังสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากร การดูแลความเป็นอยู่ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและความพึงพอใจ

ในการทำงาน ซึ่งจะสะท้อนออกมาในคุณภาพการบริการและความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับพนักงานเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มทักษะการบริการและการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ การจัดการในด้านสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญในองค์กร ทำให้พวกเขามีความพร้อมที่จะทุ่มเทและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พนักงานบริการส่วนหน้าซึ่งต้องสัมผัสกับลูกค้าตลอดเวลา จะสามารถสร้างความประทับใจและเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดีขึ้นเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีสอดคล้องกับงานวิจัยของ Areeya (2020) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบระดมสมอง ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และการหมุนเวียนงาน มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ การฝึกอบรมนอกสถานที่จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Thamphitak (2016) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรมในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า พนักงานโรงแรมที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ ทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่ต่างกัน และผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรมในประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 องค์กรควรสนับสนุนการจัดสมดุลระหว่างชีวิตและงานของพนักงาน เช่น การให้เลือกเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การให้วันหยุดที่สามารถใช้งานได้จริง และการดูแลสุขภาพผ่านกิจกรรมออกกำลังกาย เพื่อเพิ่มความสุขและลดความเครียด ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรม ทักษะการบริการ ทักษะภาษา และการจัดการความเครียด พร้อมมีระบบประเมินผลที่คำนึงถึงทั้งผลงานและพฤติกรรมการทำงานร่วมกับทีม

1.3 จัดกิจกรรมสร้างทีม เช่น กีฬา ออกทริป หรือกิจกรรมจิตอาสา รวมถึงส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดตารางงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกช่วงเวลาทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง ช่วยให้พนักงานสามารถจัดการภาระส่วนตัวได้ดี และลดความตึงเครียดจากการทำงาน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมที่สร้างความผูกพัน เช่น รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่น การประชุมที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และการสื่อสารทิศทางขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและลดอัตราการลาออก

เอกสารอ้างอิง

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, Article 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Areeya, C. (2020). *The development of Vinh City and its connectivity within Vietnam and ASEAN*. Thesis of the Degree of Master of Liberal Arts. Bangkok: Thammasat University. (in Thai)
- Aslani, F., and Fayyazi, M. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention: the moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.51.33>
- Hurley, R., and Estelami, H. (1998). Alternative indexes for monitoring customer perception of service quality: A comparative evaluation in a retail context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 209–221. <https://doi.org/10.1177/0092070398263003>
- Kantvorarat, W. (2012). Front office staff service quality assessment of boutique hotel: A case study of Shanghai Mansion. *Journal of Cultural Approach*, 15(27), 3–15. (in Thai)
- krungsri.com. (2022). *Business/Industry Trends 2019-2021: Hotel Business*. [Online]. Retrieved from: <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/hotels/io/hotel-2022-2024>
- Laohanan, S. (2013). *Organizational development*. 2nd ed. Bangkok: DD Bookstore. (in Thai)
- Lindeman, R. H., Merenda, P. F., and Gold, R. Z. (1980). *Introduction to bivariate and multivariate analysis*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Mahmood, R. (2022). *Importance of human resources for development of employees*. University of Europe for Applied Sciences. [Online]. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/366177647>
- Malik, N. (2013). Organizations should maintain employee's work-life balance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(8), 3793–3800. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-29>
- National Tourism Policy Board. (2022). *Tourism Development Plan No. 3 (2023-2027)*. Ministry of Sports Tourism.
- Phithaktham, P. (2016). *Employee performance competencies: A case study of Column Bangkok Hotel*. Thesis of the Degree of Master of Arts in Organizational Management. Bangkok: Krirk University. (in Thai)

- Pongkwan, K. (2015). *Work life quality, best practices, and work motivation affecting employee organizational commitment at a Thai commercial bank in Bangkok*. Independent study of the Degree of Master of Business Administration. Pathum Thani: Bangkok University. (in Thai)
- Rao, T. S. S. (2010). Work, family or personal life: Why not all three? *Indian Journal of Psychiatry*, 52(4), 295–297. <https://doi.org/10.4103/0019-5545.74301>
- Rasheed, M. N., and Siddiqui, D. A. (2023). *Impact of organizational citizenship behavior on employee engagement and empowerment: A mediatory role of job self-efficacy*. [Online]. Retrieved from: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432249>
- SamanphitakWong, N. (2020). *The relationship between key performance competencies of employees: A case study of hotels in Hat Yai District, Songkhla Province*. Thesis of the Degree of Master of Service Science. Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Semaojai, C. (2014). *Consumer behavior*. Bangkok: Cedia Education. (in Thai)
- Sheppard, G. (2016). *Work-life balance programs to improve employee performance*. Doctoral dissertation, Walden University: ProQuest Dissertations Publishing.
- Supasateer, P. (2012). *The relationship between leadership and good member behavior of employees in organizations: A case study of Fire trade Engineering Co., Ltd. and its affiliated group companies*. Independent study of the Degree of Master of Science. Bangkok: Sripatum University. (in Thai)
- Shagvaliyeva, S. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41005>
- Thamphitak, Y. (2016). *Factors affecting the development of hotel employee competencies in the ASEAN Economic Community*. Thesis of the Degree of Master Program. Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Vo, T. T. D. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Wongchotikulchai, T. (2016). *Human resource competency development model for small and medium-sized hotels in Muang District, Khon Kaen Province*. Thesis of the Degree of Master Program. Khon Kaen: Khon Kaen University. (in Thai)