

ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ



นางสาวชัชฎาลักษณ์ จิระเกียรติ

สถาบันวิทยบริการ
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-53-2839-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PERFORMANCE OF HOTELS IN BANGKOK : AN ANALYSIS BASED ON
THE BALANCED SCORECARD CONCEPT

Miss Chatchalai Chivakiat



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Business Administration

Faculty of Commerce and Accountancy

Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-53-2839-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร :

การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ

โดย

นางสาวชัชชลัยย์ จิระเกียรติ

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

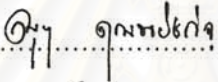
อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์


อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชพงศ์ ตั้งมณี

คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..........คณบดีคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนุชา คุณพนิชกิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..........ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ ต้นละมัย)

..........อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์)

..........อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชพงศ์ ตั้งมณี)

..........กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค)

ชัชชลัยย์ จีวะเกียรติ : ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์ตาม
แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ. (PERFORMANCE OF HOTELS IN BANGKOK :
AN ANALYSIS BASED ON THE BALANCED SCORECARD CONCEPT)

อ. ที่ปรึกษา : รศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์, อ. ที่ปรึกษาร่วม : ผศ. ดร. ชัชพงศ์ ตั้งมณี 205 หน้า.

ISBN 974-53-2839-1

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยมีโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมเป็น
สมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยและมีอัตราค่าเช่าห้องละ 1,500 บาทขึ้นไป จำนวน 31 โรงแรม เป็นกลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพัน
ต่อองค์กร และคุณภาพบริการ ซึ่งมีค่า Cronbach's alpha ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ .95, .91 and .93
ตามลำดับ สถิติทดสอบที่ใช้สำหรับการวิจัยนี้ คือ การคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson
Correlation Coefficient) การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการ
วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยปรากฏว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมี
ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r=0.383$), ภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพบริการของพนักงาน
มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r=0.358$), ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพบริการของ
พนักงานมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.800$) โดยความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ร้อยละ 64.1

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนิตด..... ชัชชลัยย์ จีวะเกียรติ.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... พสุ เดชะรินทร์.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... ชัชพงศ์ ตั้งมณี.....

4682216426 : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEY WORD: BALANCED SCORECARD / LEADERSHIP / ORGANIZATIONAL COMMITMENT /
SERVICE QUALITY / FINANCIAL PERFORMANCE

CHATCHALAI CHIVAKIAT : PERFORMANCE OF HOTELS IN BANGKOK : AN ANALYSIS
BASED ON THE BALANCED SCORECARD CONCEPT. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. PASU
DECHARIN, Ph.D., THESIS COADVISOR : ASST. PROF. CHATPONG TANGMANEE, Ph.D. 205 pp.
ISBN : 974-53-2839-1

The purposes of this research were to analyze relationships among leadership, organizational commitment, service quality, and financial performance, based on the balanced scorecard concept, in the contest of hotels in Bangkok using survey research method. The sample sizes of this research are 31 hotels in Bangkok that are the members of Thai Hotels Association and the price per room is at least 1,500 baht. The instruments were leadership, organizational commitment and service quality of staff questionnaires. These questionnaires' reliability was assessed based on Cronbach's alphas. They are .95, .91 and .93 respectively. A statistical method of Pearson's product moment correlation coefficient, Simple Regression Analysis and Multiple Regression Analysis were used to analyze data.

The major findings were as follows :

- (1) Leadership was significantly related to organizational commitment ($r = 0.383$), at the .05 level.
- (2) Leadership was significantly related to service quality of staff ($r = 0.358$), at the .05 level.
- (3) Organizational commitment was significantly related to service quality of staff ($r = 0.800$), at the .01 level and (4) Variables that could predict service quality, at the .05 level, was organizational commitment. The predictors accounted for 64.1 percents of variance ($R^2 = 64.1$).

Field of study Business Administration
Academic year 2005

Student's signature..... Chatchalai Chivakiat
Advisor's signature..... Pan P.D.
Co-advisor's signature..... Chatpong Tangmanee

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นที่รวมของความกรุณา ความช่วยเหลือ และความร่วมมืออย่างดียิ่งจากบุคคลมากมาย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชพงศ์ ตังมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งสองท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการแนะนำ ให้ข้อคิดเห็น รวมถึงแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ ตลอดจนเป็นผู้ช่วยกระตุ้นให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงได้อย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถนพ ตันละมัย ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงแรมทุกท่านที่กรุณาแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือ ขอขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายฝึกอบรมของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้รวมถึงพนักงานทุกคนในโรงแรมดังกล่าวที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย

ขอขอบคุณคุณประเสริฐ พัฒนผลไพบุลย์ คุณณศรภา ตันตกิตต์ และเพื่อนๆ ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่น 22 ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดของความสำเร็จครั้งนี้คือ คุณยาย คุณพ่อ คุณแม่ พี่ชายและพี่สาว ที่ให้กำลังใจและความห่วงใยที่ดีตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำจำกัดความในการวิจัย.....	8
1.3 ปัญหาการวิจัย.....	10
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	11
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ธุรกิจโรงแรม.....	13
2.1.1 โครงสร้างของอุตสาหกรรมโรงแรม.....	13
2.1.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ.....	16
2.1.3 พนักงานโรงแรม.....	21
2.1.4 ประเภทของโรงแรม.....	22
2.1.5 ลักษณะของธุรกิจโรงแรม.....	24
2.2 การบริหารเชิงคุณภาพ.....	26
2.3 ภาวะผู้นำ.....	31
2.3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	31
2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	32
2.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการวิจัยนี้.....	37
2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	42

2.4	ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	44
2.4.1	ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	44
2.4.2	แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	46
2.4.3	ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	48
2.4.4	แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	49
2.4.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	50
2.5	คุณภาพบริการ.....	53
2.5.1	ความหมายของคุณภาพบริการ.....	53
2.5.2	แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพบริการ.....	55
2.5.3	ความหมายของการรับรู้คุณภาพบริการ.....	59
2.5.4	แนวทางการวัดคุณภาพบริการ.....	60
2.5.5	องค์ประกอบคุณภาพบริการสำหรับการวิจัยนี้.....	65
2.5.6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบริการ.....	69
2.6	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	71
2.6.1	งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน.....	71
2.6.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	77
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
3.1	กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	80
3.2	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	84
3.3	ระเบียบวิธีวิจัย.....	85
3.4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	85
3.5	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
3.6	วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	94
3.7	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	98
3.8	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101

3.9	การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง.....	102
3.10	สมมติฐานงานวิจัย.....	102
3.11	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	105
4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน.....	110
4.3	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	139
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	147
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	148
5.1.1	ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ คุณภาพบริการของพนักงาน.....	148
5.1.2	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารของผู้บริหาร ความ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คุณภาพบริการของพนักงาน และผลการ ปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	156
5.2	อภิปรายผลการวิจัย.....	160
5.3	การนำผลการวิจัยไปใช้.....	165
5.3.1	การนำผลการวิจัยไปใช้ทางวิชาการ.....	166
5.3.2	การนำผลการวิจัยไปใช้ทางประยุกต์.....	167
5.4	ข้อจำกัดในการวิจัย.....	169
5.5	ข้อเสนอแนะ.....	170

รายการอ้างอิง.....	172
ภาคผนวก.....	182
ภาคผนวก ก รายชื่อกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	183
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	185
ภาคผนวก ค เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย.....	192
ภาคผนวก ง การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ.....	194
ภาคผนวก จ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผู้พัน ต่อองค์กรกับข้อมูลส่วนบุคคล.....	200
ภาคผนวก ฉ การทดสอบความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของความยืดหยุ่น ผู้พันต่อองค์กรรายด้าน.....	202
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	205

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงรายได้จากนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ, จำนวนนักท่องเที่ยวที่มาประเทศไทย และอัตราการเข้าพักโรงแรม ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 - 2547.....	2
2.1 แสดงตัวชี้วัดที่แสดงผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของธุรกิจบริการจากงานวิจัย.....	74
3.1 แสดงประเภทโรงแรมจำแนกตามอัตราค่าที่พักและจำนวนโรงแรมประชากร.....	86
3.2 แสดงประเภทโรงแรมจำแนกตามอัตราค่าที่พักและจำนวนโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	87
3.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดทางการเงินเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย.....	96
3.4 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยรวม และรายด้าน ทั้งการทดลองใช้และการเก็บข้อมูลจริง.....	99
3.5 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจำแนกรายโรงแรม.....	100
4.1 แสดงจำนวนผู้ตอบและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโรงแรม.....	105
4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	107
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	110
4.4 แสดงความถี่ ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	112
4.5 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกรายข้อ.....	114
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้าน โดยจำแนกตามประเภทโรงแรม.....	118
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามประเภทโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	118
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้าน โดยจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	119

ตารางที่	หน้า
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำ จำแนกตามผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร.....	120
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	120
4.11 แสดงความถี่ ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จำแนกรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	122
4.12 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จำแนกรายข้อ.....	124
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รายด้าน โดย จำแนกตามประเภทโรงแรม.....	127
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน จำแนกตามประเภทโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	127
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รายด้าน โดย จำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	128
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน จำแนกตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	129
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณภาพบริการของพนักงาน จำแนกตาม โรงแรม.....	129
4.18 แสดงความถี่ ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยคุณภาพบริการ จำแนกรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	131
4.19 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของคุณภาพบริการ จำแนกรายข้อ...	133
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพบริการรายด้าน โดยจำแนกตาม ประเภทโรงแรม.....	137
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณภาพบริการของพนักงาน จำแนกตาม ประเภทโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย.....	137
4.22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพบริการรายด้าน โดยจำแนกตาม รูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	138

ตารางที่	หน้า
4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณภาพบริการของพนักงาน จำแนกตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	139
4.24 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	140
4.25 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพบริการของพนักงาน.....	140
4.26 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพบริการของพนักงาน.....	141
4.27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน.....	142
4.28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ.....	142
4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับคุณภาพบริการ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R ²) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ, ค่า R ² ที่ปรับแล้ว และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า.....	143
4.30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ.....	143
4.31 แสดงตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งอยู่นอกสมการความถดถอย.....	143
4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R ²) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	144
4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R ²) ในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	145
4.34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R ²) ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	145
4.35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R ²) ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของความยึดมั่นผูกพันขององค์กร	146

ตารางที่	หน้า
5.1 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนก รายด้าน.....	149
5.2 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนกตาม ประเภทโรงแรม.....	153
5.3 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนกตาม รูปแบบผลการปฏิบัติงานของโรงแรม.....	155



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 แสดงแผนผังการจัดองค์กรของธุรกิจโรงแรมที่ได้มาตรฐานของประเทศไทย.....	15
2.2 แสดงตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)	27
2.3 แสดงแผนภาพแสดงแนวคิด The Employee-Customer-Profit Chain.....	30
2.4 แสดงแผนภาพแสดงแนวคิด The Service Profit Chain.....	56
2.5 แผนภาพแสดงแนวคิด The High Performance Model.....	58
3.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	83
4.1 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกรายด้าน.....	113
4.2 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจำแนกรายด้าน.....	123
4.3 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของคุณภาพบริการจำแนกรายด้าน.....	132
5.1 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ.....	149
5.2 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนกตามประเภทโรงแรม.....	154
5.3 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการจำแนกตามผลการปฏิบัติงานของโรงแรม.....	156
5.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	156
5.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการของพนักงาน.....	157
5.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการของพนักงาน.....	157
5.7 แสดงแผนภาพการพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงาน.....	157
5.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	158
5.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร.....	158
5.10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	159
5.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	159
5.12 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	160

- 5.13 แสดงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและมุมมอง
ด้านกระบวนการภายใน.....161
- 5.14 แสดงการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามของตัวแปรอิสระ ในรูป
เป้าประสงค์ภายใต้ทั้ง 3 มุมมอง.....163
- 5.15 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามของตัวแปรอิสระ ในรูป
เป้าประสงค์ภายใต้ทั้ง 3 มุมมอง.....166



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันคือ ภาคธุรกิจปรับเปลี่ยนจากการแข่งขันทางด้านขนาด (scale-based competition) มาเป็นการแข่งขันด้านความเร็ว (speed-based competition) และหันมาให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) มากขึ้น ธุรกิจบริการซึ่งสามารถตอบสนองของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงทวีความสำคัญ เพราะสัดส่วนของผลผลิตภาคบริการต่อผลผลิตมวลรวมในประเทศ (GDP) ของไทยมีมูลค่าและอัตราการเจริญเติบโตที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอด (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2000-2002) นอกจากนี้ ภาคธุรกิจบริการเป็นภาคธุรกิจที่ได้รับความสนใจจากทั้งหน่วยงานของภาครัฐบาล ภาคเอกชนในประเทศ รวมถึงนักลงทุนต่างประเทศ เนื่องจากเล็งเห็นถึงศักยภาพการเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ควรจะมีการกระจายความหลากหลายของช่องทางที่สามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศให้มากขึ้น จึงถือว่าเป็นภาคที่สร้างมูลค่าเพิ่มทั้งทางการเงินและทางสังคมแก่ประเทศ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2548)

ในอดีต ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ธุรกิจบริการไม่สามารถก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจได้มากเท่ากับกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม หรือกลุ่มธุรกิจสถาบันการเงิน แต่ปัจจุบันมูลค่าเศรษฐกิจที่เกิดจากกลุ่มธุรกิจให้บริการทั่วโลก มีสัดส่วนที่มากกว่าภาคอื่น กล่าวคือ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเฉลี่ยต่อปีของธุรกิจภาคบริการทั่วโลก ระหว่างปี 1980 ถึง 2003 เท่ากับร้อยละ 3.2 ในขณะที่อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเฉลี่ยต่อปีของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมอยู่ที่ร้อยละ 2.3 และธุรกิจภาคเกษตรกรรมอยู่ที่ร้อยละ 1.9 (World Bank, 2005) สำหรับประเทศไทยอัตราการเติบโตของธุรกิจบริการมีลักษณะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจความงามและสปา ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจที่ปรึกษาและธุรกิจสุขภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของสังคมในทุกยุคทุกสมัย (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2548) โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้คนจำนวนมากได้มีงานทำเพิ่มขึ้น อีกทั้งเป็นการกระจายรายได้และความเจริญสู่ท้องถิ่น (วันเพ็ญ กฤตผล, 2533) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจส่วนรวมในด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นำมาซึ่งรายได้และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศชาติ ดังในตารางที่ 1.1

ข้อ 1 รวมทั้งยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลงทุนต่อเนื่องในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ภัตตาคาร ร้านอาหารของที่ระลึก เป็นต้น

ตารางที่ 1.1 แสดงรายได้จากนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (Thailand Tourism Receipts), จำนวนนักท่องเที่ยวที่มาประเทศไทย และอัตราการเข้าพักโรงแรม ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540-2547

Amount	2540 (1997)	2541 (1998)	2542 (1999)	2543 (2000)	2544 (2001)	2545 (2002)	2546 (2003)	2547 (2004)
1. รายได้จากนักท่องเที่ยว (พันล้านบาท)*	220.75	242.18	253.02	285.27	299.05	323.48	-	-
2. จำนวนนักท่องเที่ยวที่มาประเทศไทย (ล้านคน)**	7.2	7.8	8.6	9.6	10.1	10.8	10	11.7
3. อัตราการเข้าพักโรงแรม (ร้อยละ)***	52.1	56.1	56.9	58.9	59.6	60.8	57.2	64

*ที่มา : <http://www.bangkokpost.com/tourism2003/tat.html> อ้างถึงในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ปี 2546-2547 ยังไม่มีการรายงานข้อมูล)

**ที่มา : <http://www.bangkokpost.com/tourism2003/year.html> อ้างถึงในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

***ที่มา : รายงานเศรษฐกิจและการเงินปี 2541-2547 อ้างในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและธนาคารแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 1.1 จะพบว่ารายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย, จำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวในประเทศไทย และอัตราการเข้าพักโรงแรมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ยกเว้นปี 2546 ที่จำนวนนักท่องเที่ยวและอัตราการเข้าพักโรงแรมลดลง เนื่องจากในครั้งปีแรกเกิดเหตุการณ์สงครามระหว่างอิรักและสหรัฐอเมริกา และการระบาดของโรคทางเดินหายใจเฉียบพลัน (SARS) ในกลุ่มประเทศเอเชีย ซึ่งมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและกิจการโรงแรมโดยตรง ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยลดลงอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ในปี 2547 ด้วยความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการสนับสนุนและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและอัตราการเข้าพักโรงแรมกลับเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจบริการสำคัญและมีส่วนช่วยพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวให้เจริญก้าวหน้านี้ จะต้องมีบทบาทเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวและอัตราการเข้าพักโรงแรมที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรุงเทพมหานคร เมืองหลวงของประเทศซึ่งมีสถานที่ท่องเที่ยวจำนวนมาก และได้รับความนิยมในการเดินทางมาท่องเที่ยวทั้งจากนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ ทำให้โรงแรมในกรุงเทพมหานครต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับนักท่องเที่ยวเหล่านี้

ปัจจุบันมีโรงแรมเกิดขึ้นจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากทุกโรงแรมต่างพยายามดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดและได้รับผลกำไร เพราะผลกำไรจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งแสดงถึงความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยที่ปัจจัยภายนอก อาจเป็นปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายและกฎเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยภายใน อาจเป็นปัจจัยด้านองค์กร และบุคลากร เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เพราะองค์กรแต่ละแห่งต้องเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อรองรับผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้ องค์กรต่างๆ จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในองค์กรให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ ได้นำเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารองค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่ได้รับความนิยมจากองค์กรธุรกิจและนำมาปรับใช้กับการจัดการองค์กรในปัจจุบันคือ การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกถึงความสมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่นๆ ความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความสมดุลระหว่างตัววัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) และตัววัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) (พสุ เดชะรินทร์, 2546a) โดยการบริหารเชิงดุลยภาพประกอบด้วย 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) และวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองเป็นสมมติฐานที่มีความเป็นเหตุและผลเช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์การบริหารเชิงดุลยภาพกับธุรกิจโรงแรมและกำหนดให้มี 3 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจโรงแรมคือต้องการได้รับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินสูงขึ้น ซึ่งจัดอยู่ในมุมมองด้านการเงิน แต่การจะได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่สูงขึ้น องค์กรจะต้องแสดงถึงคุณค่า (Value) หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะได้รับจากองค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในโดยทั่วไปคือ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งสำหรับธุรกิจโรงแรม การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นคุณภาพบริการ (Service Quality) จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักในมุมมองนี้ ส่วนทรัพยากรสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้เกิดคุณภาพบริการก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นมุมมองพื้นฐานที่จะผลักดันให้มุมมองด้านอื่นบรรลุผลสำเร็จ

เนื่องด้วยธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่ให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นจึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดในการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้า รวมถึงเป็นปัจจัยหรือวัตถุประสงค์หลักภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (พสุ เดชะรินทร์, 2546b) แม้ว่าในอดีตการลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่าทำให้องค์กรมีต้นทุนเพิ่มขึ้น และได้รับกำไรน้อยลง แต่ปัจจุบันมีแนวคิดสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชี้ให้เห็นว่าพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร Schuster (1986 อ้างถึงใน Schuster และคณะ, 1997) ได้ศึกษาธุรกิจ 1,300 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์กรที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางการบริหารจะทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรสูง กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายของพนักงาน เช่น ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร เปรียบเสมือนกลยุทธ์แห่งความสำเร็จที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง นอกจากนี้ Blackburn และ Rosen, 1993; Lawler, 1986, 1992, 1994; Pfeffer, 1994 (อ้างถึงใน Schuster และคณะ, 1997) ได้สนับสนุนว่าการที่พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จต่อองค์กร จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพิ่มขึ้น ดังนั้น ในปัจจุบันนี้จะพบว่าพนักงานขององค์กรกลายเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรไปแล้ว

สำหรับธุรกิจบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สมาชิกในองค์กรต้องให้ความสำคัญ โดยการเสนอบริการที่มีคุณภาพ เนื่องจากหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจและยินดีมาใช้บริการขององค์กรอีก ก็อาจส่งผลให้สร้างกำไรให้กับองค์กรได้ สำหรับสินค้าและบริการของธุรกิจโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็นสองลักษณะ ได้แก่ (1) สินค้าที่จับต้องได้ (tangible products) เช่น เตียงที่สะอาด หรืออาหารที่มีประโยชน์ และ (2) บริการที่จับต้องไม่ได้ (intangible services) เช่น วิธีปฏิบัติต่อลูกค้า ความสุภาพอ่อนน้อม ความมีน้ำใจช่วยเหลือ เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่แสดงออกด้วยการกระทำและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ในระยะยาว (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538) Heskett และคณะ (1997) ได้นำเสนอผลงานวิจัยที่แสดงถึงความสำคัญของการให้บริการ โดยศึกษาธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวของบริษัท American Express (American Express Travel Service) พบว่าหากพนักงานให้บริการที่มีคุณภาพสูงแก่ลูกค้า จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการทำกำไรขององค์กร สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่ากำไรหรือเป้าหมายขององค์กรจะสำเร็จได้ด้วยปัจจัยด้านบุคลากรที่มีหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น โรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นถึงคุณภาพบริการ จะต้องนำเสนอบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและยินดีมาใช้บริการของโรงแรม ซึ่งจะส่งผลให้

โรงแรมสามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับธุรกิจโรงแรมของการวิจัยนี้คือ คุณภาพบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า

ในปัจจุบันจะพบว่าองค์กรต่างๆ ได้พยายามหาวิธีการตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้า โดยเน้นให้พนักงานให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ประกอบกับในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้ประยุกต์ประเด็นคุณภาพบริการให้เข้ากับกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและแข่งขันในเรื่องการให้บริการมากขึ้น ด้วยความสำคัญของปัจจัยด้านคุณภาพบริการต่อองค์กรดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรของคุณภาพบริการของพนักงาน เนื่องจากผู้วิจัยเชื่อว่าหากคุณภาพบริการของพนักงานสูง ก็น่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่สูงขึ้นด้วย โดยคุณภาพบริการของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงาน เพราะการวิจัยหลายเรื่องพบความสอดคล้องกันว่าการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการรับรู้คุณภาพบริการของผู้รับบริการ (Schesinger & Zornitsky, 1991 ; Schneider & Bowen, 1985 ; Schneider, Parkington & Buxton, 1980 ; Tornow & Willey, 1991 อ้างถึงในนาวิรัตน์ รูปงาม, 2542) นอกจากนี้ผู้ให้บริการยังเป็นผู้ที่รู้ความสามารถในการให้บริการของตนเองดีกว่าผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการไม่มีความรู้เรื่องของวิชาชีพ เพียงแต่ประเมินคุณภาพบริการจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการในขณะที่ใช้บริการเท่านั้น (ศิริพร ตันติพลูวินัย, 2538)

ในอดีต ได้มีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพบริการ ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อคุณภาพบริการขององค์กร พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพบริการขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การรับรู้วัฒนธรรมคุณภาพบริการ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพที่เที่ยงตรง หรือการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลเมื่อปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Goodale และคณะ, 1997 อ้างถึงในนาวิรัตน์ รูปงาม, 2542) การให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน แรงจูงใจของพนักงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Schuster, 1997) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแรงผลักดันสำคัญที่เพิ่มคุณภาพการให้บริการ ผ่านทางปัจจัยต่างๆ ข้างต้น โดยผู้วิจัยเชื่อว่าหากภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงน่าจะส่งผลให้คุณภาพบริการของพนักงานสูงขึ้น สอดคล้องกับ Danielle Pratt (1961) ที่อ้างว่า ภาวะผู้นำมีส่วนผลักดันให้พนักงานมีความสามารถในการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ทั้งนี้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่หารูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าว

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนผลักดันให้พนักงานร่วมมือร่วมใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์งานบริการที่มีคุณภาพ ยิ่งความสำเร็จให้แก่องค์กร (พิชชชดา วิรัชพิณฑุ, 2536) และอยู่ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามแนวทางการบริหารเชิง ดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (พลุ เดชะรินทร์, 2546b) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน เนื่องจากการสำรวจข้อมูลเพื่อศึกษาภาวะผู้นำจาก ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้ข้อมูลหลายด้าน และน่าจะมีความเที่ยงตรงมากกว่าการศึกษาสำรวจข้อมูลจาก ผู้บริหารโดยตรง (ประกอบ บุปรัตน์, 2530) อีกทั้งผลการวิจัยของ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2525) พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มักจะสูงกว่าความคิดเห็นของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติต่อการเป็นผู้นำของตนเองสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึง เห็นสมควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน เพื่อที่จะได้ข้อมูลภาวะผู้นำของ ผู้บริหารจากพนักงานซึ่งจะใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากกว่า ประกอบกับ รุ่งอรุณ รั้งอรรัตน์ (2532) อธิบายว่าองค์กรใดก็ตาม ผู้นำไม่สามารถทำงานได้สำเร็จโดยปราศจากผู้ตาม และจากการที่ผู้นำต้อง ทำงานร่วมกับผู้ตามนี้ ทำให้ผู้ตามได้มีโอกาสรับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำหรับงานวิจัยนี้ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในระดับผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมนโยบายไปปฏิบัติ คือ ผู้จัดการทั่วไป และระดับหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าแผนกต่างๆ (ปรีชา แดงโรจน์, 2525 อ้างถึงในพรพรรณ เตชะหริวิจิตร, 2530) เนื่องจาก ปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องให้ ความสำคัญกับผู้นำที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ ได้แก่ การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน การสร้างอำนาจมีของผู้บริหาร การกระตุ้น ความคิดของพนักงาน การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน และการสร้างกำลังใจและความ เชื่อมั่นให้กับพนักงาน (จรัสศรี ไกรนที, 2539) ซึ่งระดับผู้นำดังกล่าวนี้เป็นตัวกลางสำคัญในการ ถ่ายทอดนโยบายขององค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกได้ตลอดเวลา ระหว่าง ผู้บริหารไปสู่พนักงาน โดยผู้นำจะต้องพยายามถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานอย่างชัดเจน เพราะหาก ผู้นำไม่ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน พนักงานอาจจะไม่ตั้งใจทำงานเต็มที่ ส่งผลต่อคุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรได้ ซึ่งจะอย่างไรให้พนักงานทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน อนันต์ชัย คงจันทร์ (2545) อ้างว่าขึ้นอยู่กับระดับความยึด มั่นผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับสูง น่าจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และทำให้พนักงานมีความ

กระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และมีจิตใจผูกพันอยากเห็นองค์กรเจริญก้าวหน้า (กรองแก้ว อยู่สุข, 2538) ซึ่งปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นปัจจัยหลักภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (พสุ เดชะรินทร์, 2546b) ที่มีผู้นำมาศึกษากันเป็นจำนวนมาก โดยปัจจัยที่จูงนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่าเป็น ปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศขององค์กร การมีส่วนร่วมในงาน (ศศิรินทร์ หล้านามวงศ์, 2545) ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน (ศุภมิตร บัวเสนา, 2546) และคุณลักษณะของผู้นำ (Lok & Crawford, 1999) เป็นต้น ในขณะที่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ความสม่ำเสมอของการมาทำงานของพนักงาน อัตราการเข้าออกจากงานที่ลดลง ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (สุมนา ศิริวรรเกียรติ, 2542) แต่สำหรับธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจบริการ ผู้วิจัยเชื่อว่าระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น จะมีผลต่อคุณภาพบริการของพนักงานที่เพิ่มขึ้น และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นตามมาจากที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้หรือไม่ อย่างไร

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นแล้วว่าภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรน่าจะมีส่วนผลักดันต่อคุณภาพบริการของพนักงาน ซึ่งจอร์จ สตีเวน บัลด์ และคณะ (2543) อ้างว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดในบุคลากร เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริการขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพบริการ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเห็นด้วยกับผลงานวิจัยของ Dennis Kravetz (1988) ที่อ้างว่าบางองค์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และอโนรัตน์ เขียวคราม (2544) ที่อ้างว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะมีอิทธิพลในการจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความเต็มใจ ปัจจุบันนี้ องค์กรต่างๆ จึงให้ความสนใจต่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วนหนึ่งเนื่องจากหากผู้บริหารทราบถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ก็จะทำให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารงานได้ กล่าวคือ หากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ผู้นำก็สามารถที่จะแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้นได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามการรับรู้ของพนักงาน

ดังนั้นจะเห็นว่าทำให้ความสำคัญกับตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านของ ทรัพยากรมนุษย์ (พสุ เดชะรินทร์, 2546b) อันได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน เป็นแนวทางที่ธุรกิจหันมาสนใจกันมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ทรัพยากร มนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างกำไรให้กับองค์กร ผ่านทางการให้บริการที่มีคุณภาพกับ ลูกค้า ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวมีผู้นำมาศึกษาหาความสัมพันธ์กัน มากในธุรกิจอื่นโดยเฉพาะธุรกิจโรงพยาบาล ขณะที่ยังไม่มีผู้ใดเคยศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ตัวแปรร่วมกันในบริบทของธุรกิจโรงแรมอันเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อการท่องเที่ยวของประเทศ ไทย และในบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2546b) จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาหรือพิสูจน์ความสัมพันธ์ของ 4 ตัวแปรนี้คือ ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร ภายใต้มุมมองต่างๆ ตามแนวทางการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) โดยงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็น เมืองหลวงของประเทศ และมีศักยภาพสูงสำหรับการท่องเที่ยว โดยผลงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อผู้ประกอบการธุรกิจบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารและ การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถยกระดับคุณภาพบริการ รวมถึงก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

1.2 คำจำกัดความในการวิจัย

1.2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิด ความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546a)

1.2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานโรงแรมที่มีต่อ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมนโยบายไปปฏิบัติ คือ ผู้จัดการทั่วไป และระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกต่างๆ ใน 5 ลักษณะ คือการถ่ายทอด วิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน การสร้างอำนาจที่มีของผู้บริหาร การกระตุ้น ความคิดของพนักงาน การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน และการสร้างกำลังใจและความ เชื่อมั่นให้กับพนักงาน (จรัสศรี ไกรนที, 2539)

1.2.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานโรงแรมที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยงานและองค์กร ซึ่งวัดได้ใน 3 ลักษณะคือ ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (Mowday, Steers และ Porter, 1979)

1.2.4 คุณภาพบริการ (Service Quality) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานโรงแรมที่มีต่อคุณภาพการให้บริการของตนเองที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ใน 6 ด้านคือ ความเชื่อถือ ไว้วางใจได้และปลอดภัยในการใช้บริการ การให้บริการดูแลผู้รับบริการ ความสะอาด รวดเร็วในการใช้บริการ ปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร จริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ และการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา (อรรช อาชาฤทธิ์, 2541 ; พนิดา ตามาพงศ์ และคณะ, 2541)

1.2.5 ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร (Financial Performance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรม ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถประเมินฐานะทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยผู้วิจัยเลือกใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่รายงานในกระทรวงพาณิชย์ ประกอบกับการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมซึ่งได้แก่ กำไรสุทธิ

1.2.6 โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย และมีอัตราค่าเช่าห้องละ 1,500 บาทขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe Hotel) โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class Hotel) และโรงแรมมาตรฐาน (Standard Hotel) (วันเพ็ญ กฤตผล, 2533)

1.2.7 พนักงานโรงแรม หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่าหนึ่งปีในแผนกต่างๆ ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

1.3 ปัญหาการวิจัย

ด้วยแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพ (พสุ เดชะรินทร์, 2546b) ปัญหาการวิจัยของงานนี้ประกอบด้วย 5 ข้อดังนี้

1.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

1.3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

1.3.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

1.3.4 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้หรือไม่ อย่างไร

1.3.5 ปัจจัยคุณภาพบริการของพนักงาน สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรได้หรือไม่ อย่างไร

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (พสุ เดชะรินทร์, 2546b) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ได้แก่

- (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
- (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับคุณภาพบริการ
- (3) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับคุณภาพบริการ

1.4.2 เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตาม ของตัวแปรอิสระ ในลักษณะต่อไปนี้

- (1) ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
- (2) ความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร ของคุณภาพบริการ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรของงานวิจัยนี้คือ โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของ สมาคมโรงแรมไทย และมีอัตราค่าเช่าห้องละ 1,500 บาทขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe Hotel) จำนวน 34 แห่ง, โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class Hotel) จำนวน 23 แห่ง และโรงแรมมาตรฐาน (Standard Hotel) จำนวน 36 แห่ง

1.5.2 หน่วยตัวอย่างของงานวิจัยนี้คือ พนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานใน โรงแรมมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกโรงแรมที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวเป็นจำนวนมาก เพราะมี สถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญรวมถึงกรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงในการท่องเที่ยว (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543-2544 อังในอุทัย ต้นละมัย และคณะ, 2547)

ส่วนเหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี เป็นหน่วยให้ ข้อมูลซึ่งเป็นตัวแทนของโรงแรม เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน ซึ่งการที่พนักงานจะสามารถตอบได้ว่าตนเองมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรหรือไม่นั้น พนักงานควรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดให้ คือ 1 ปี

1.5.3 งานวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ (Survey) ตัวแปรตามความเห็นของพนักงานโรงแรมในเขต กรุงเทพมหานคร 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และคุณภาพบริการของพนักงาน รวมถึงสำรวจตัวแปรผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรจากงบ การเงินที่รายงานต่อกระทรวงพาณิชย์ และจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยในอดีตที่ได้เคยศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง แต่ ยังไม่เคยมีการศึกษาตัวแปรทั้ง 4 ตัวร่วมกันตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และยังไม่เคยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงแรม

1.6.2 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงให้กับนักวิจัยที่ต้องการศึกษาในประเด็นภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ หรือในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.6.3 ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับนโยบาย และกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร

1.6.4 เพื่อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 6 ส่วน คือ ธุรกิจโรงแรม การบริหารเชิงคุณภาพ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงคุณภาพสี่ตัวอันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร ดังนี้

2.1 ธุรกิจโรงแรม

ก่อนที่จะศึกษาถึงตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นสมควรที่จะเสนอรายละเอียดของธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย เพื่อให้ผู้ศึกษางานวิจัยนี้มีความเข้าใจถึงธุรกิจโรงแรม ว่ามีโครงสร้าง ลักษณะของธุรกิจ และประเภทของโรงแรมเป็นอย่างไร เป็นต้น

ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 ให้ความหมายของโรงแรมว่า “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” ทั้งนี้ต้องบริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่ผู้เข้าพักตามต้องการได้ด้วย ดังในมาตรา 25 กำหนดไว้ว่า “เคหะสถานใดใช้เป็นบ้านพัก กล่าวคือ ใช้เฉพาะเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์จะไปพักอาศัยอยู่ซึ่งระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งเดือน โดยผู้มีสิทธิให้ใช้มิได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใดๆ แก่ผู้มาพักเป็นปกติ หรือแก่ประชาชน ไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้” (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538)

2.1.1 โครงสร้างของอุตสาหกรรมโรงแรม

ลักษณะการทำงานของธุรกิจโรงแรม คือ การให้บริการโดยคน แม้ว่าปัจจุบันจะใช้เครื่องจักรมาทดแทนในงานบางส่วน แต่ธุรกิจโรงแรมก็จะเปลี่ยนลักษณะการให้บริการจากคนมาเป็นเครื่องจักรไม่ได้ เนื่องจากงานของโรงแรมมีลักษณะการทำงานต่อเนื่องกัน 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุดเหมือนเช่นธุรกิจอื่นๆ โดยทั่วไป โรงแรมจะแบ่งสภาพงานเป็น 3 ส่วน คือ งานส่วนหน้า งานส่วนหลัง และงานด้านการจัดการ ดังนี้ (วันเพ็ญ กฤตผล, 2533)

1. งานส่วนหน้า (Front of the house) หมายถึง กิจการส่วนหน้าของโรงแรมทั้งหมด ได้แก่ แผนกรับจองห้องพัก แผนกต้อนรับ แผนกบริการความสะดวก ลักษณะของงานส่วนหน้าจะเกี่ยวข้องกับผู้มาพักที่โรงแรม จึงอาจกล่าวได้ว่าจุดศูนย์กลางหรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการดำเนินงานของธุรกิจประเภทนี้จึงอยู่ที่ส่วนหน้านี้

2. งานส่วนหลัง (Back of the house) หมายถึง กิจการด้านหลังของโรงแรมทั้งหมด งานส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับงานสนับสนุน ให้มีการดำเนินงานของโรงแรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งได้แก่ การเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม และการบริการ มักประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม งานของฝ่ายแม่บ้าน ฝ่ายช่างและฝ่ายรักษาความปลอดภัย

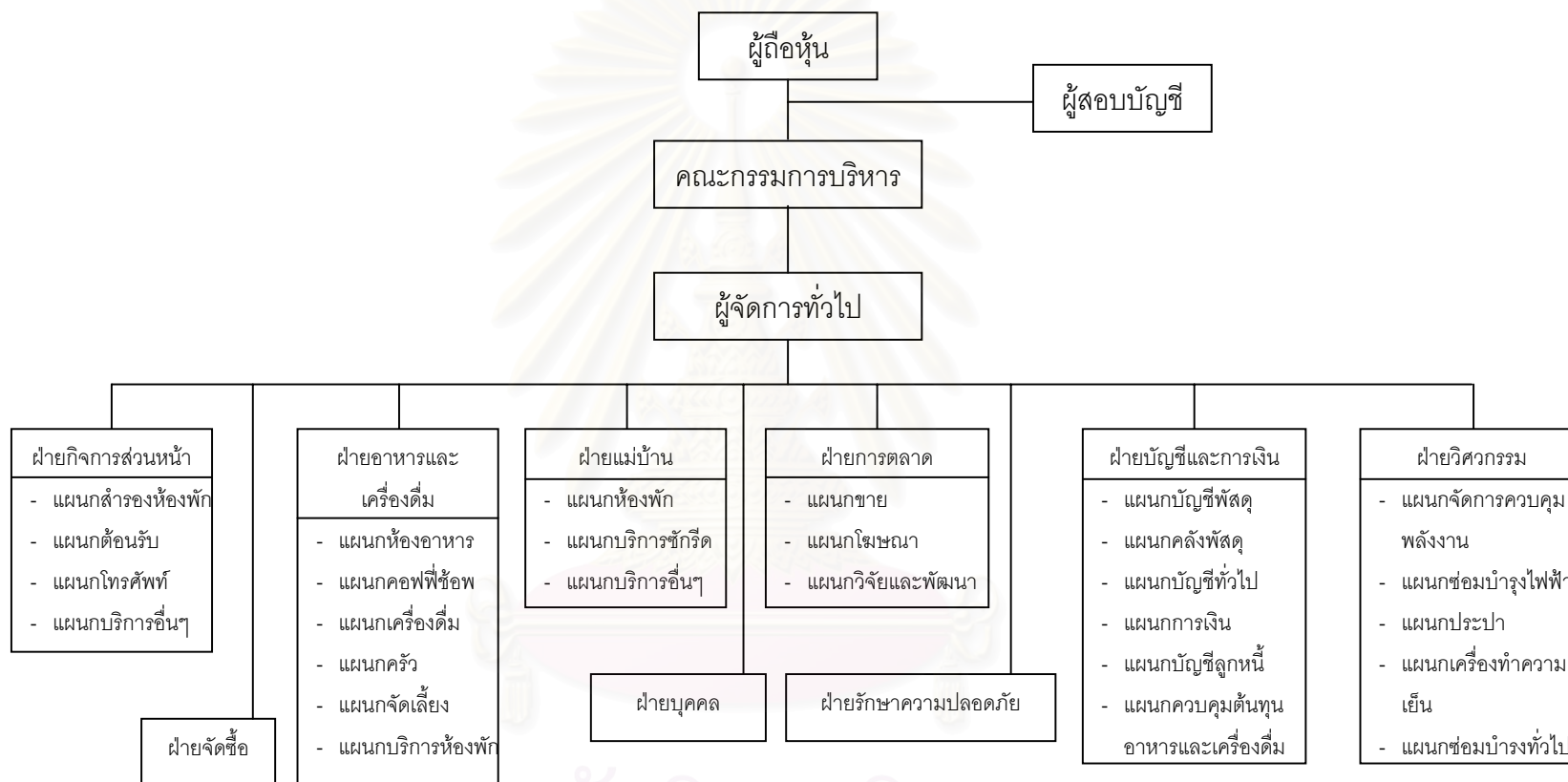
3. งานด้านการจัดการ (Management and Executive) เป็นงานที่ส่งเสริมการดำเนินงานและบริหารงาน ได้แก่ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ดำเนินงานตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด จึงต้องมีผู้รับผิดชอบดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โครงสร้างการจัดการของธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนประกอบของโครงสร้างที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. แผนผังขององค์กร หรือสายงานลำดับการบังคับบัญชา (Organization chart หรือ Chain of Command) จะจำแนกโดยละเอียดมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับขนาดและมาตรฐานของโรงแรมนั้น ซึ่งจากรูปที่ 2.1 จะแสดงแผนผังองค์กรของธุรกิจโรงแรมที่ได้มาตรฐานของประเทศไทย ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้าง แบ่งสายงานและลำดับการบังคับบัญชาให้แผนกต่างๆ รับผิดชอบเฉพาะด้าน เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ด้วยดี ตามนโยบายและระบบที่วางไว้

2. นโยบายและระบบ (Policies and System) ธุรกิจโรงแรมที่มีขนาดเล็กๆ เจ้าของหรือผู้ลงทุนอาจจะเป็นผู้จัดการเอง ควบคุมดูแลกิจการทั้งสิ้นด้วยตนเอง แต่ในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ๆ จะมีผู้จัดการทั่วไป ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากเจ้าของเป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการ ตามนโยบายและระบบที่คณะกรรมการของธุรกิจซึ่งเป็นเจ้าของหรือผู้ลงทุนทั้งหลายได้กำหนดไว้

รูปที่ 2.1 แสดงแผนผังการจัดองค์กรของธุรกิจโรงแรมที่ได้มาตรฐานของประเทศไทย



ที่มา : วนิดา กิจบำรุงศิลป์. 2534. การเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินของธุรกิจโรงแรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2.1.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

โดยทั่วไปธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่ได้มาตรฐานจะจัดแบ่งส่วนงานดังแสดงในรูปที่ 2.1 ซึ่งถ้าเป็นธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กก็อาจจะมีฝ่ายที่เกี่ยวข้องน้อยลง เช่น อาจจะไม่มียาวยุติกรรม หรือฝ่ายขาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและการให้บริการที่มีให้ของโรงแรม

ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

ผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบครอบคลุมกิจกรรมทุกด้านของโรงแรมบริหาร และควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ต้องทำหน้าที่เสมือนผู้จัดการทุกแผนก รับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมทั้งหมด โดยเป็นผู้ประสานงานด้านต่างๆ ให้ดำเนินไปโดยสอดคล้องและราบรื่น เพื่อสร้างผลกำไรแก่กิจการมากที่สุด

ฝ่ายกิจการส่วนหน้า (Front Office Division)

ฝ่ายกิจการส่วนหน้า มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการขายห้องพัก ซึ่งแบ่งงานดังนี้
แผนกสำรองห้องพัก ทำหน้าที่รับจองและยืนยันการจองห้องพัก รับเงินค่ามัดจำห้องพัก ควบคุมและเช็คสถานะของห้องพักที่พร้อมจะขายได้

แผนกต้อนรับ คอยบริการอำนวยความสะดวกสบายแก่แขกผู้มาพักในเรื่องต่างๆ เช่น ให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่แขกผู้มาพักต้องการ และยังมีหน้าที่ประสานงานกับส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นเสมือนศูนย์ประสานงานหรือหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร

แผนกโทรศัพท์ บริการการใช้โทรศัพท์ภายในท้องถิ่น โทรศัพท์ทางไกลทั้งในและต่างประเทศ ให้กับแขกผู้มาพัก หรือบุคคลภายนอกที่ต้องการใช้บริการ

แผนกบริการอื่นๆ เช่น พนักงานเปิดประตู พนักงานบริการขนของและบริการความสะดวกต่างๆ เป็นต้น

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division)

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้าด้านอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นบริการตามปกติหรือบริการจัดงานเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ การจัดประชุม สัมมนา และอื่นๆ รวมทั้งการบริการอาหารแก่แขกในห้องพัก

งานส่วนนี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญ ซึ่งจะนำรายได้และชื่อเสียงมาสู่โรงแรมเป็นอันมาก ซึ่งได้แบ่งส่วนงานเป็นดังนี้

แผนกห้องอาหาร (Restaurant Department) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเรื่องอาหารและเครื่องดื่มทั้งหมดในห้องอาหาร การบริการอาหารและเครื่องดื่ม ควบคุมดูแลด้านการบริการของพนักงานบริการ แก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น บริการที่ล่าช้าและยังต้องควบคุมดูแลอุปกรณ์เครื่องใช้ให้ใช้ได้ อยู่เสมอ

แผนกคอฟฟี่ชอป (Coffee Shop Department) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการการเก็บรักษา จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มของคอฟฟี่ชอป ควบคุมการปฏิบัติงานทุกด้าน การบริการของพนักงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า สำนวญความเรียบร้อยของเฟอร์นิเจอร์และสิ่ง ตกแต่งอื่นๆ ภายในคอฟฟี่ชอป เพื่อความสะดวกต่อการปรับปรุงซ่อมแซม

แผนกเครื่องดื่ม (Bar Department) มีหน้าที่และความรับผิดชอบจัดเตรียมเครื่องดื่มและของใช้ทุกอย่างให้พร้อมที่จะให้บริการ ปรงเครื่องดื่มตามคำสั่งของแขก ควบคุมเครื่องดื่ม พนักงานผสมเครื่องดื่มต้องเป็นผู้ที่รู้เทคนิคและสูตรผสมเครื่องดื่ม

แผนกครัว (Food Preparation Department) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปรุงอาหาร จัดระเบียบครัวเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน ดูแลเรื่องความสะอาดปลอดภัยของครัว และยั้งต้อง ควบคุมราคาทุนของอาหารที่ประกอบขึ้น

แผนกจัดเลี้ยง (Banquet Department) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการขายห้องสำหรับ จัดประชุม (Banquet) บริการอาหารในงานสังคัม งานเลี้ยงต้อนรับ ช่วยฝ่ายขายในการวางแผนการ ขายร่วมกันประสานงานกับฝ่ายขายทางด้านอื่นๆ ตลอดจนจัดบุคลากรที่จะมาบริการลูกค้า ส่วนนี้จะ เป็นส่วนที่ช่วยโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางโรงแรมเป็นอย่างดี

แผนกบริการห้องพัก (Room Service Department) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการ บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้มาพักในห้องพัก ตั้งแต่การจัดเมนูอาหาร รับคำสั่งอาหาร การจัด อุปกรณ์ในการรับประทานอาหาร จนถึงการบริการแก่แขกในห้องพัก

ฝ่ายแม่บ้าน (Housekeeping Devision)

ฝ่ายแม่บ้าน มีหน้าที่ในการดูแลความเรียบร้อยของห้องพักทุกห้อง รวมถึงสถานที่ห้องอื่นๆ ที่ บุคคลทั่วไปจะมาใช้งาน ซึ่งแบ่งงานดังนี้

แผนกห้องพัก จะมีห้องเก็บอุปกรณ์ที่นอน เช่น ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ผ้าต่างๆ ดูแลการทำ ความสะอาด จัดห้องนอนใหม่เมื่อแขกออกจากห้องพัก ตรวจสอบค่าใช้จ่ายห้อง วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และรวมถึงการจัดทำรายงานการใช้ห้องและรายงานเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของห้องพัก

แผนกซักรีด ทำหน้าที่ ซัก อบ รีด ผ้าและเสื้อผ้าของทั้งโรงแรม และในกรณีโรงแรมขนาดใหญ่ จะรับบริการซักเสื้อผ้าของแขกห้องพัก และพนักงานของโรงแรมด้วย

แผนกบริการอื่นๆ เช่น บริการรับเลี้ยงเด็ก และยังมีหน้าที่เก็บรักษาและบันทึกทรัพย์สินของ แขกที่ลืมไว้เพื่อรอให้แขกมารับคืน

ฝ่ายการตลาด (Marketing Division)

ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและบริหารการขาย ติดต่อบริษัท และให้บริการแก่ตัวแทนการนำเที่ยวและกลุ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อให้มาใช้บริการห้องพัก อาหารและ เครื่องดื่ม สถานที่และบริการทุกชนิดของโรงแรม ซึ่งแบ่งงานดังนี้

แผนกขาย ทำหน้าที่ขายห้องพัก ขายกิจกรรมการประชุม การจัดเลี้ยงและบริการอื่นๆ และ บริการลูกค้าเป็นกลุ่ม

แผนกโฆษณา จัดการโฆษณาและเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โรงแรมไปยังกลุ่มลูกค้า เป้าหมายต่างๆ เช่น สำนักงานบริษัทท่องเที่ยว สายการบิน บริษัทขนส่งภายในและต่างประเทศ ฯลฯ แสดงนิทรรศการแสดงผลวัฒนธรรมหรือละครต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมการขายของโรงแรม

แผนกวิจัยและพัฒนา ทำการวิจัยตลาดและประมาณการจำนวนที่คาดว่าจะขายได้ในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ

ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing Division)

ฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดซื้อทุกสิ่งทุกอย่างตามความต้องการของทุกฝ่ายทุกแผนก เพื่อให้ โรงแรมดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดระเบียบของขั้นตอนและแบบฟอร์มเอกสารในการจัดซื้อให้กับแผนกต่างๆ ใช้ในการเสนอซื้อ ตรวจสอบการขอซื้อกับงบประมาณและการอนุมัติ รายการซื้อ ตรวจสอบการสั่งซื้อให้ถูกต้องตรงตามความต้องการให้คุณลักษณะเฉพาะและราคาที่ ถูกต้องเหมาะสม และควบคุมให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการสั่งซื้อที่ถูกต้อง

ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial Division)

ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ในการควบคุมการเงินและการบันทึกรายการทางการเงินและทรัพย์สินทั้งหลายของโรงแรม ตลอดจนควบคุมกำกับดูแลกระแสเงินสด (Cash Flow) ให้เป็นไปตามระบบการบริหารงานการเงิน ซึ่งแบ่งส่วนงานดังนี้

แผนกบัญชีพัสดุ ทำหน้าที่จัดบันทึกรายการและควบคุมสินค้าคงเหลือพัสดุดำเนินการ เช่น ถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงิน แบบฟอร์มและผ้าต่างๆ พัสตูช่างและพัสดูอื่นๆ โดยเข้าร่วมตรวจนับพัสดุต่างๆ ในคลังพัสดุ และเปรียบเทียบจำนวนตัวเลขในบัตรสินค้าและบัญชีพัสดุ หาสาเหตุของผลต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร

แผนกคลังพัสดุ ทำหน้าที่ควบคุมของในคลังพัสดุอาหารและเครื่องดื่ม และคลังพัสดุทั่วไป (General Store) เก็บของเข้าคลังพัสดุ โดยตรวจสอบจำนวนสินค้าที่รับเข้าและทดสอบคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และจัดบันทึกการรับ-จ่ายในบัตรพัสดุและตรวจเช็คกับของจริงอย่างสม่ำเสมอ กำหนดปริมาณ ตัวเลขต่ำสุดและสูงสุดของพัสดุต่างๆ เพื่อประโยชน์การรายงานสถานะของพัสดุกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ อันจะทำให้การบริหารพัสดुकงคลังมีประสิทธิภาพสูงสุด

แผนกบัญชีทั่วไป ทำหน้าที่จัดบันทึกข้อมูลตัวเลขการขายห้องพัก ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ หนี้สิน และรายการทางการเงินต่างๆ จัดทำรายงานทางบัญชีและทางสถิติเพื่อนำเสนอต่อฝ่ายจัดการและผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดวางและให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันมิให้เกิดการทุจริตขึ้นในโรงแรม อีกทั้งมีหน้าที่เก็บรักษาสัญญาและเอกสารข้อมูลต่างๆ เช่น เอกสารประกันภัย หนังสือระเบียบข้อบังคับทางราชการ ฯลฯ ตลอดจนควบคุมดูแลการจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทและกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่

แผนกการเงิน ควบคุมเงินสดรับ-จ่ายของกิจการในส่วนงานการขายที่มีการรับเงิน ทั้งพนักงานเก็บเงินส่วนหน้า (Front Office Cashiers) และพนักงานเก็บเงินห้องอาหาร ภัตตาคาร บาร์และไนท์คลับต่างๆ (Food and Beverage Cashiers) รวมถึงรับชำระหนี้จากลูกหนี้ทุกประเภท และควบคุมเงินสดจ่ายทั้งในรูปแบบการจ่ายเช็ค จ่ายจากเงินสดย่อย หรือจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยการโอนผ่านบัญชีธนาคาร

แผนกบัญชีลูกหนี้ รับผิดชอบในเรื่องลูกหนี้ โดยจัดทำและเก็บรักษาบันทึกขายรับต่างๆ ให้ถูกต้อง เก็บยอดบัญชีลูกหนี้ของลูกค้าโรงแรมและบัญชีลูกหนี้พนักงาน ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสินเชื่อ จัดทำงบแยกอายุหนี้ เพื่อติดตามการเก็บเงิน เร่งรัดและทวงถามหนี้ ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการให้สินเชื่อของโรงแรมอย่างเคร่งครัด

แผนกควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม รวบรวมข้อมูลตัวเลขต้นทุนและควบคุมต้นทุนการ ขายอาหารและเครื่องดื่ม โดยให้มีการตรวจสอบและทดสอบการรับของให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติที่ กำหนดไว้ ตรวจสอบเช็คสิ่งของที่ได้รับกับเอกสาร ร่วมตรวจสอบสินค้าในคลังพัสดุอาหารและเครื่องดื่ม เปรียบเทียบตัวเลขกับบัตรสินค้า สืบหาสาเหตุและรายงานผลต่างที่เกิดขึ้น ควบคุมปริมาณ ส่วนประกอบอาหารแต่ละจาน การปรุงอาหารและการใช้ของสดในการประกอบอาหาร แนะนำการตั้ง ราคาขายของอาหารและเครื่องดื่ม วิเคราะห์เมนูอาหาร ตรวจสอบอัตราส่วนการตรวจวัดเครื่องดื่ม จัดทำรายงานอาหารและเครื่องดื่มประจำวัน รวมทั้งสรุปต้นทุนและยอดขายอาหารและเครื่องดื่มเพื่อ เสนอต่อฝ่ายจัดการ

ฝ่ายบุคคล (Personal Division)

ฝ่ายบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบว่าจ้างและฝึกอบรมพนักงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง พนักงาน ร่างกฎระเบียบ ข้อบังคับ เสนอให้ฝ่ายบริหารพิจารณาร่างออกประกาศใช้เจรจาและ ช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการเจรจาตกลงเกี่ยวกับแรงงาน ติดตามข่าวสารของสหภาพและปฏิบัติให้ เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายแรงงานต่างๆ หาวิธีให้พนักงานรักษากฎระเบียบข้อบังคับ ให้ คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงของหัวหน้าแผนกต่างๆ ในด้านบุคลากร

นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร เช่น การจ้างงาน การประกัน การฝึกอบรม การเก็บประวัติพนักงาน การจ่ายเงินชดเชยเงินทดแทนการเจ็บป่วยและสวัสดิการต่างๆ สร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตลอดจนติดต่อกับฝ่ายบุคคลของโรงแรมต่างๆ เพื่อให้ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างแรงงาน

ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering Division)

ฝ่ายวิศวกรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบในฝ่ายช่างและเรื่องเกี่ยวกับช่างทั้งหมด ดูแล บำรุงรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ พนักงานฝ่ายนี้ต้องมี ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะอย่าง เช่น งานไฟฟ้า งานช่างประปา งานช่างไม้ ฯลฯ

แผนกจัดการและควบคุมพลังงาน ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารถึงประสิทธิภาพการใช้ ความร้อน (heat) แสงสว่าง (Light) และกำลังงาน (power) เสนอแนะแผนงานและวิธีการซ่อมบำรุง อย่างถูกต้อง

แผนกซ่อมบำรุงไฟฟ้า ดูแลตรวจสอบประสิทธิภาพของอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้าทุกชนิด ภายในโรงแรม ตลอดจนบริการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเกี่ยวกับอุปกรณ์และการใช้พลังงานไฟฟ้าของ

หน่วยงานต่างๆ ที่ร้องขอมา

แผนกประปา ดูแลซ่อมแซม บำรุงรักษาและตรวจสอบประสิทธิภาพของอุปกรณ์ท่อประปา กำลังแรงส่งน้ำและการใช้น้ำประปาของโรงแรม

แผนกเครื่องทำความเย็น ดูแลซ่อมแซม บำรุงรักษาเกี่ยวกับเครื่องทำความเย็นภายในอาคาร โรงแรม ตรวจเช็คและดูแลประสิทธิภาพของอุปกรณ์เครื่องทำความเย็นให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อยู่เสมอ

แผนกซ่อมบำรุงทั่วไป ดูแลซ่อมแซม และบำรุงรักษาเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์อื่นๆ ให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่ร้องขอมา

ฝ่ายรักษาความปลอดภัย (Security Division)

ฝ่ายรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่และความรับผิดชอบดูแลความสงบเรียบร้อยภายในอาคาร โรงแรม ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของแขกผู้มาพัก โดยจัดให้มียามและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในจุดเข้า-ออกของบริเวณโรงแรมทั้งของแขกผู้มาพักและด้านประตูเข้า-ออกของพนักงานโรงแรม ตลอดจนมีอำนาจที่จะตรวจค้นทรัพย์สินและร่างกายของพนักงานและเจ้าหน้าที่ในกรณีที่มีข้อสงสัยอีกด้วย

2.1.3 พนักงานโรงแรม

ลักษณะการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ กัน ในระดับต่างๆ ร่วมมือกันดำเนินการให้ไปสู่ความสำเร็จ ระดับหน้าที่การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมมีลักษณะใกล้เคียงกับพนักงานในอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้ (ปรีชา แดงโรจน์, 2525 อ่างในพรพรรณ เตชะหรรุวิจิตร, 2530)

1. ระดับผู้กำหนดนโยบาย และผู้ควบคุมนโยบายไปปฏิบัติ คือผู้จัดการทั่วไป และระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกต่างๆ (General Manager and Department Heads)
2. ระดับรองและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายหรือแผนก (Sub and Assistance Department Heads)
3. ระดับหัวหน้างาน
4. พนักงานปฏิบัติงานทั่วไป

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของตน และคุณภาพบริการของตน โดยให้ความหมายของพนักงาน และผู้บริหารไว้ดังนี้

พนักงาน หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานทั่วไป ระดับหัวหน้างาน และระดับรองและผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายหรือแผนก

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมนโยบายไปปฏิบัติ คือ ผู้จัดการทั่วไป และระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกต่างๆ

2.1.4 ประเภทของโรงแรม

ประเภทของโรงแรมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1.4.1 จำแนกโรงแรมตามมาตรฐานของโรงแรม

สมาคมโรงแรมไทย (THA) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (TAT) และสมาคมตัวแทนท่องเที่ยวไทย (Association of Thai Travel Agent) ร่วมกันกำหนดมาตรฐานโรงแรมไทย ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อ 11 เมษายน 2002 โดยยึดแบบตามเกณฑ์จำนวนดาว (☆) เพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการจำแนกระดับมาตรฐานโรงแรม มาตรฐานดังกล่าวพิจารณาโดยใช้เกณฑ์จากสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจและกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่มีในประเทศไทยในขณะที่จะพัฒนา (2 ปีก่อนที่จะประกาศใช้ในปี 2002) โดยการจัดแบ่งมาตรฐานโรงแรมได้แบ่งเป็นห้าระดับดาวโดยเรียงลำดับมาตรฐานจากระดับมาตรฐานที่น้อยที่สุดคือ 1 ดาว (☆) ไปหาระดับมาตรฐานที่มากที่สุดคือ 5 ดาว (☆☆☆☆☆) โดยถ้าโรงแรมได้จำนวนดาว 5 ดวง หมายความว่าโรงแรมนั้นมีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานเมื่อเทียบหรือจัดอันดับบริการในกลุ่มธุรกิจโรงแรมด้วยกัน (อุทัย ต้นละมัยและคณะ, 2547) ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. รูปดาวห้าแฉกหนึ่งดวง (☆) | หมายถึงระดับหนึ่งดาว |
| 2. รูปดาวห้าแฉกสองดวง (☆☆) | หมายถึงระดับสองดาว |
| 3. รูปดาวห้าแฉกสามดวง (☆☆☆) | หมายถึงระดับสามดาว |
| 4. รูปดาวห้าแฉกสี่ดวง (☆☆☆☆) | หมายถึงระดับสี่ดาว |
| 5. รูปดาวห้าแฉกห้าดวง (☆☆☆☆☆) | หมายถึงระดับห้าดาว |

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเลือกใช้ข้อมูลจากหนังสือ ข้อมูลโรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยปี 2005 โดยมีโรงแรมที่ได้รับระดับมาตรฐาน โรงแรมทั้งสิ้น 30 แห่ง ดังนี้ โรงแรมที่ได้รับมาตรฐานโรงแรมในระดับ 2 ดาวจำนวน 1 โรงแรม, โรงแรมที่ได้รับมาตรฐานโรงแรมในระดับ 3 ดาวจำนวน 7 โรงแรม, โรงแรมที่ได้รับมาตรฐานโรงแรมในระดับ 4 ดาวจำนวน 12 โรงแรม และโรงแรมที่ได้รับมาตรฐานโรงแรมในระดับ 5 ดาวจำนวน 10 โรงแรม เหตุผลที่มีโรงแรมได้รับระดับมาตรฐานโรงแรมเพียง 30 แห่ง จากโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด 129 แห่ง เนื่องจากโรงแรมบางแห่งได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยได้ไม่นาน ดังนั้นการตรวจสอบโรงแรมแต่ละแห่งเพื่อกำหนดระดับมาตรฐานจึงอยู่ในกระบวนการตรวจสอบ ซึ่งยังไม่สามารถระบุระดับมาตรฐานโรงแรมที่แน่นอนได้

2.1.4.2 จำแนกโรงแรมตามจำนวนห้องพัก

1. โรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่ โรงแรมที่มีห้องพักจำนวนไม่เกิน 100 ห้อง
2. โรงแรมขนาดปานกลาง ได้แก่ โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง แต่ไม่เกิน 300 ห้อง
3. โรงแรมขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงแรมที่มีห้องพักตั้งแต่ 300 ห้องขึ้นไป

โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยปี 2005 มีจำนวน 129 แห่ง โดยถือเป็นโรงแรมขนาดเล็กจำนวน 11 แห่ง, โรงแรมขนาดกลางจำนวน 54 แห่ง และโรงแรมขนาดใหญ่จำนวน 64 แห่ง

2.1.4.3 จำแนกโรงแรมตามอัตราค่าที่พัก

สำหรับการจำแนกประเภทของโรงแรมตามอัตราค่าที่พักในประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย ได้จัดแบ่งไว้เป็น 4 ประเภทตามอัตราค่าเช่าสูงสุดไปจนถึงค่าเช่าต่ำสุด คือ

1. โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 5,000 บาทขึ้นไป
2. โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 3,000 – 5,000 บาท
3. โรงแรมมาตรฐาน (Standard Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 1,500 – 3,000 บาท
4. โรงแรมประหยัด (Economic Hotel) อัตราค่าเช่าห้องละ 800 – 1,500 บาท

โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยปี 2005 มีจำนวน 129 แห่ง โดยถือเป็นโรงแรมชั้นพิเศษจำนวน 34 แห่ง, โรงแรมชั้นหนึ่งจำนวน 23 แห่ง, โรงแรมมาตรฐานจำนวน 36 แห่ง และโรงแรมประหยัดจำนวน 18 แห่ง นอกจากนี้มีโรงแรมที่อัตราค่าเช่าห้อง

ต่ำกว่า 800 จำนวน 8 แห่ง และโรงแรมที่ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือไม่สามารถหาข้อมูลอัตราค่าเช่าห้องได้ จำนวน 8 แห่ง

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเลือกใช้ข้อมูลจากหนังสือ ข้อมูลโรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยปี 2005 และเป็นโรงแรมที่มีอัตราค่าเช่าห้อง ตั้งแต่ 1,500 บาทขึ้นไป หรือเป็นโรงแรมชั้นพิเศษ, โรงแรมชั้นหนึ่ง และโรงแรมมาตรฐาน เนื่องจาก โรงแรมที่มีอัตราค่าเช่าห้องต่ำกว่า 1,500 บาทส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กและมีเจ้าของเป็นผู้บริหารในทุกด้าน จึงไม่สามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาโรงแรมประเภทโรงแรมมาตรฐานขึ้นไป หมายถึง โรงแรมชั้นพิเศษ โรงแรมชั้นหนึ่ง และโรงแรมมาตรฐาน

2.1.5 ลักษณะของธุรกิจโรงแรม (ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล, 2523 อ้างในวันเพ็ญ กฤตผล, 2533)

1. เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนไหวไม่ได้ (อสังหาริมทรัพย์) ไม่สามารถติดตามลูกค้าไปยังที่ต่างๆ ได้
2. การขายบริการจะต้องขาย ณ ที่ทำการผลิต ณ สถานที่ผู้ให้บริการอยู่ และในเวลาที่ต้องการ ไม่ใช่ก่อนหรือหลัง
3. เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ ผลผลิตจัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย เพราะห้องที่ว่างแต่ละคืนจะทำให้เกิดการขาดทุนเอาคืนไม่ได้
4. ขึ้นอยู่กับแรงงานมนุษย์ มีขอบเขตจำกัดในการใช้เครื่องทุ่นแรงทำแทน
5. เป็นสถานที่ที่เปิดให้บริการต่างๆ แก่สาธารณชนทุกคนที่สามารถพักได้ (ยกเว้นเด็กที่ไม่มีผู้ปกครอง)
6. เป็นอุตสาหกรรมที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจ่ายเงินจากลูกค้าเพื่อชดเชยกับต้นทุนที่จำเป็น และให้โรงแรมได้มีกำไรพอสมควร เอกสิทธิ์ทางด้านราคาเป็นสิทธิเฉพาะตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม อย่างไรก็ตามในบางประเทศรัฐจะเป็นผู้ให้เงินกู้ เงินช่วยเหลือและสิทธิในการเงินเพื่อส่งเสริมกิจกรรมในโรงแรมและช่วยให้โรงแรมมีกำไร
7. ควรจะเป็นการบริการเฉพาะคนแก่ลูกค้า แต่ละคนเท่าๆ กันกับครอบครัวหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งๆ แต่อุปสงค์จะมีลักษณะแตกต่างกันไปและไม่สม่ำเสมอ

8. เป็นบริการเบ็ดเสร็จที่เป็นระเบียบซึ่งมีคุณภาพในระดับมาตรฐานหรือระดับเยี่ยม ห้องพักพร้อมห้องน้ำ หรือไม่มีห้องน้ำ อาหารในราคาต่างๆ กัน มีบริการซักรีด ซักแห้ง ข่ายโปสเตอร์การ์ด ขายเป็นของที่ระลึก บุหรี่ และเครื่องดื่ม ฯลฯ
9. การลงทุนในอุตสาหกรรมในโรงแรมต้องใช้งบประมาณจำนวนมากและส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ
10. อุตสาหกรรมโรงแรมต้องอาศัยบริการหลายอย่าง ได้แก่ การขนส่ง การให้บริการด้านอาหาร เครื่องดื่ม การให้ความบันเทิง การท่องเที่ยว

นอกจากนี้ ในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งอุตสาหกรรมโรงแรมก็จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทนี้ จะมีหลักการที่สำคัญในการดำเนินงานอยู่ 3 ประการ (สมนึก สิงห์แพทย์, 2521 อ้างถึงในพรพรรณ เตชะหริวิจิตร, 2530) ดังนี้ คือ

1. หลักความสะอาดสวยงาม
2. หลักการบริการที่ดีที่สุด
3. หลักการบริการที่รวดเร็วที่สุด

นอกจากหลักการดำเนินงานดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้กล่าวถึงหลักใหญ่ในความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม หรือสถานบริการอาหารเครื่องดื่มใดๆ ก็ตามขึ้นอยู่กับหลัก 3 ประการคือ (พิศมัย ปโชติการ, 2527)

1. การบริการที่ดี (Good Service) หมายถึง มีพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีไว้คอยต้อนรับ และให้บริการในด้านต่างๆ ที่ดีต่อลูกค้า
2. อาหารอร่อย (Good Food) หมายถึง มีพ่อครัวและพนักงานครัวที่มีความสามารถในการปรุงอาหารที่มีคุณภาพดี อร่อยถูกปากลูกค้า และประเภทของรายการอาหารดี
3. บรรยากาศดี (Good Atmosphere) หมายถึง มีบริเวณและห้องอาหารที่ตกแต่งสวยงาม มีรสนิยมดี และบรรยากาศโดยทั่วไปดี ไม่มีเสียงรบกวนที่ไม่จำเป็น

จากลักษณะต่างๆ ของธุรกิจโรงแรมข้างต้น จะพบว่าบริการที่ดี, อาหารอร่อย และบรรยากาศดีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจบริการ โดยหนึ่งในตัวแปรของงานวิจัยนี้คือ คุณภาพบริการ ผู้วิจัยกำหนดให้หมายถึง คุณภาพบริการของพนักงานซึ่งเป็นสิ่งไม่มีตัวตนแต่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าในระยะยาว

2.2 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

พสุ เดชะรินทร์ (2546a) ได้ให้คำนิยามของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ว่าหมายถึง เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยให้ความสนใจและนำมาปรับใช้กับการจัดการองค์กร โดยแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพนี้ได้ถูกนำเสนอในวารสาร Harvard Business Review เป็นครั้งแรกโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเห็นว่าวิธีการที่องค์กรธุรกิจทั่วไปใช้ในการประเมินผลนั้นยึดติดกับการวัดผลด้านการเงินมากเกินไป (Financial Indicators) ซึ่งการประเมินผลด้านการเงินนั้นไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจาก การประเมินผลด้านการเงินไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) นอกจากนี้การประเมินผลทางการเงินยังบอกให้รู้แต่เฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต ไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต Kaplan และ Norton จึงเสนอแนวคิดที่ว่าองค์กรไม่ควรจะประเมินผลโดยพิจารณาจากมุมมองหรือมิติ (Perspective) ทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะประเมินจากทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) (พสุ เดชะรินทร์, 2546b)

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร ซึ่งจะตอบคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายทางการเงิน เช่น การแสวงหากำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มผลิตภาพ เป็นต้น

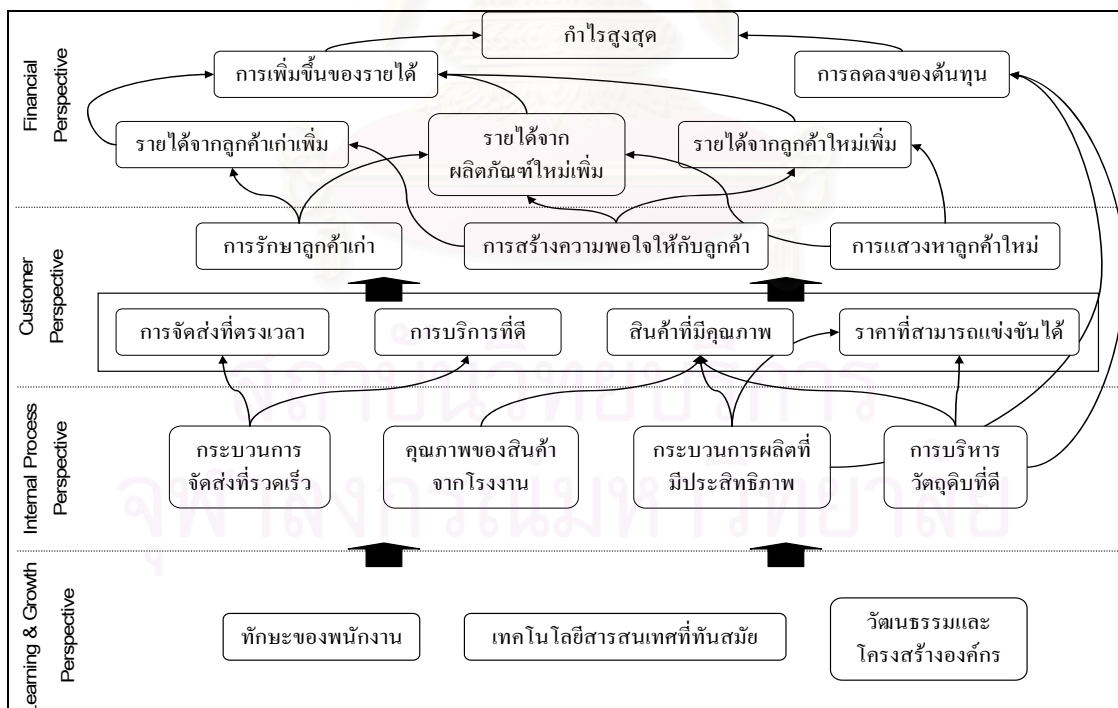
2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) แสดงถึงสิ่งที่องค์กรอยากให้เห็นจากลูกค้า เช่น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ รวมถึงเป็นมุมมองที่แสดงถึงคุณค่า (Value) หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะได้รับจากองค์กร เช่น การบริการที่รวดเร็ว สินค้าที่มีคุณภาพ การส่งของที่ตรงเวลา เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แสดงถึงกระบวนการภายในหรือกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการที่จะบรรลุในมุมมองด้านอื่น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาในด้านใดบ้าง และอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปจะเน้น 3 ด้านหลัก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่ Kaplan และ Norton นำเสนอ นอกเหนือจากการมี 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการจะดำเนินงานภายในให้ดี พนักงานต้องมีทักษะความพร้อมในการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลนี้ทำให้การบริหารเชิงดุลยภาพแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลต่างๆ ไป ดังในรูปที่ 2.2 ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมอง

รูปที่ 2.2 แสดงตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)



ที่มา : พสุ เดชะรินทร์. 2546. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากรูปที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (cause and effect) ของวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยมุมมองการบริหารเชิงคุณภาพขององค์กรปกตินั้นจะมี 4 มุมมองดังรูปข้างต้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา แต่องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงมุมมองต่างๆ ได้โดยขึ้นกับความจำเป็นและความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาธุรกิจโรงแรม และกำหนดให้มี 3 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินสำหรับธุรกิจโรงแรมของการวิจัยนี้คือ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance) อันหมายถึงผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Performance) ส่วนวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่องค์กรใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งธุรกิจโรงแรมนั้นการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นคุณภาพบริการ (Service Quality) จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักในมุมมองนี้ ส่วนทรัพยากรสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้เกิดคุณภาพบริการก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เหตุผลที่ผู้วิจัยกำหนดให้ธุรกิจโรงแรมสำหรับการวิจัยนี้มี 3 มุมมอง โดยไม่มีมุมมองด้านลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วประเด็นคุณภาพบริการ (Service Quality) สามารถเป็นวัตถุประสงค์ได้ทั้งในมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยหากองค์กรธุรกิจมีวัตถุประสงค์ต้องการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงาน ก็สามารถกำหนดให้ประเด็นคุณภาพบริการอยู่ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถวัดคุณภาพบริการได้จากความคิดเห็นของพนักงาน (ผู้ให้บริการ) ขณะที่หากองค์กรธุรกิจมีวัตถุประสงค์ต้องการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า (ผู้รับบริการ) ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงาน ก็สามารถกำหนดให้ประเด็นคุณภาพบริการอยู่ในมุมมองด้านลูกค้า ซึ่งสามารถวัดคุณภาพบริการได้จากความคิดเห็นของลูกค้า (Kaplan and Norton, 1996) ซึ่งจากการวิจัยหลายเรื่องพบความสอดคล้องกันว่าการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการรับรู้คุณภาพบริการของผู้รับบริการ (Schesinger & Zornitsky, 1991, Schneider & Bowen, 1995, Schneider, Parkington & Buxton, 1980, Tornow & Willey, 1991) นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Kandari และ Ogundeyin (1998) พบว่าการรับรู้คุณภาพบริการของพยาบาล (ผู้ให้บริการ) และผู้ป่วย (ผู้รับบริการ) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (นารีรัตน์ รูปงาม, 2542) ดังนั้น คุณภาพบริการภายใต้ทั้งมุมมองด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายในจึงสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดเดียวกัน อย่างไรก็ตามศิริพร ตันติพิบูลวินัย (2538)

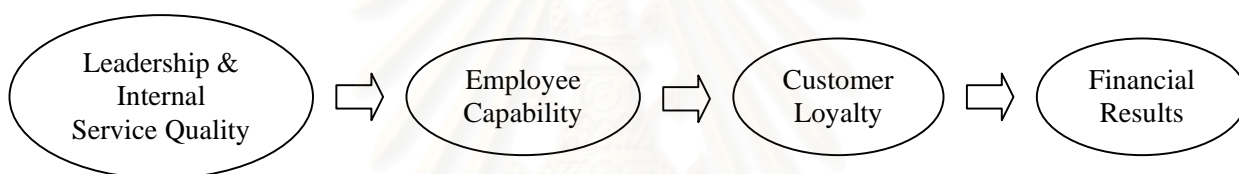
อ้างว่าผู้ให้บริการเป็นผู้ที่รู้ความสามารถในการให้บริการของตนเองดีกว่าผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการไม่มีความรู้เรื่องของวิชาชีพ ประเมินคุณภาพบริการจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการในขณะที่ใช้บริการเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้คุณภาพบริการ (Service Quality) อยู่ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และทำให้มุมมองตามแนวทางของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย 3 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Danielle Pratt (1961) แสดงความคิดเห็นว่าการสร้างการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไม่ควรสร้างแบบจากบนลงล่าง (the top-down) เท่านั้น แต่ควรจะสร้างแบบจากล่างไปสู่นบน (the bottom-up) เนื่องจากการสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์จะเริ่มจากการระบุวัตถุประสงค์ และหาวิธีเดินไปให้ถึงวัตถุประสงค์นั้น การบริหารเชิงดุลยภาพจึงจำเป็นที่จะต้องถูกสร้างมาจากส่วนล่างของธุรกิจด้วย นั่นคือในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งเป็นมุมมองที่เป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้มุมมองอื่นๆ ในการบริหารเชิงดุลยภาพบรรลุผล เพราะตัวชี้วัดพื้นฐานบางตัวด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ จำเป็น และควรให้ความสนใจ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันทั่วไปในมุมมองนี้ได้แก่ ทักษะและความสามารถของพนักงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงาน หรือความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น แต่ Danielle Pratt (1961) เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะมีส่วนสร้างเงินให้กับองค์กร นั่นคือหากพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะทำให้เกิดการปรับปรุงบริการขององค์กรให้ดีขึ้น และสามารถทำให้องค์กรลดต้นทุน หรือเพิ่มกำไรได้ นอกจากนี้ พลุ เดชะรินทร์ (2546a) อ้างไว้ว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรยังสะท้อนถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่สูงนั้นแสดงว่าบุคลากรมีความรักดีต่อองค์กร และหากบุคลากรในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะนำมาซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน และส่งผลให้บรรยากาศในองค์กร (Organizational Climate) ดีขึ้น ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับธุรกิจโรงแรมของการวิจัยนี้คือความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้โดยตรงชื่อ Robert Stringer ระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์กรนั้นมีหลายประการ แต่มีเพียง 3 ประการเท่านั้นที่องค์กรสามารถควบคุมและบริหารได้ คือ พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Practices), การจัดการภายในองค์กร (Organizational Arrangements) และกลยุทธ์ (Strategy) แต่ปัจจัยด้านผู้นำถือ

เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารที่บุคลากรรับรู้ ได้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Danielle Pratt (1961) ว่าการสร้างการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะต้องไม่ให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนผลักดัน กลยุทธ์ แต่จะต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดพื้นฐานซึ่งมีส่วนผลักดันทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสำหรับการ วิจัยนี้หมายถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) เนื่องจากหากมีผู้นำที่ดีก็จะนำมาซึ่งองค์กรที่เข้มแข็ง (Good health is good leadership is great business) และภาวะผู้นำยังมีส่วนผลักดันให้พนักงานมี ความสามารถในการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการเงิน ขององค์กรตามมาดังรูปที่ 2.3

รูปที่ 2.3 แผนภาพแสดงแนวคิด The Employee-Customer-Profit Chain



ที่มา : Danielle Pratt. 1961. The Healthy Scorecard : Delivering Breakthrough Results that Employees and Investors will Love!. Canada : Trafford Publishing.

ประเด็นด้านภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหนึ่งในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่นเดียวกับประเด็นด้านความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่ง Kaplan และ Norton (2004) อธิบายว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน 3 ประเภทซึ่งมีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ Human Capital, Information Capital และ Organization Capital โดยภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนประเภท Organization Capital ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับทุกระดับขององค์กรเพื่อ ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดให้มุมมองตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับธุรกิจโรงแรมมี 3 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน ด้านกระบวนการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยผู้วิจัยเชื่อว่าความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัย สำคัญที่มีส่วนผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยทำให้ผู้บริหารมีทิศทางบริหารที่ชัดเจนมากขึ้น เช่นเดียวกับที่ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร

(มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) กล่าวคือทำให้พนักงานพยายามทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) เพื่อให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จนั้นก็คือผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (มุมมองด้านการเงิน) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาหรือพิสูจน์ความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองตามแนวทางของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของตัวแปรดังกล่าวคือภาวะผู้นำ (Leadership) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) คุณภาพบริการ (Service Quality) และผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance) อันหมายถึงผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Performance) ในหัวข้อ 2.3 ถึง 2.6 ดังต่อไปนี้

2.3 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ตัวแปรหนึ่งตามแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพที่งานวิจัยสนใจศึกษาคือ ภาวะผู้นำ การนำเสนอในส่วนนี้จึงประกอบด้วยความหมายและแนวคิดของตัวแปรนี้ องค์ประกอบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำตามความหมายในพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2524) หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำไปผู้อื่นกระทำการสิ่งต่างๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้เริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบ หรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตน และหมายถึงบุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมตามด้วยความสมัครใจ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็น พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

สุภาพร ไชตศิริคุณวัฒน์ (2536) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำกลุ่ม มีความสำคัญต่อการทำงาน มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในกลุ่ม ต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน และต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น

อรุณ รักธรรม (2524) กล่าวว่า ผู้นำกลุ่มเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ รักษาระดับความพอใจของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยของการอยู่รอดขององค์กรหรือกลุ่ม ผู้นำจึง

เป็นบุคคลที่สำคัญต่อกลุ่มมาก ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำ กลุ่มนั้นไม่สามารถจะทำงานได้สำเร็จ หรือสำเร็จอย่างล่าช้า

ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2539) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและลงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม

Austin and Baldwin (1991) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญ ในการที่จะดูแลความร่วมมือของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ

Paul (1996 อ้างถึงในอโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ การเกี่ยวข้องในการใช้อิทธิพลที่มีต่อเจตคติ ความเชื่อ ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลอื่น

Stogdill (1974) ให้ความหมายผู้นำคือ บุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้กลุ่มแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่

จากคำนิยามของผู้นำ และภาวะผู้นำข้างต้น ตามความคิดเห็นของผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่บุคคลที่เป็นผู้นำมีอิทธิพลลงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานซึ่งเป็นผู้ตามมีความเชื่อ และมีพฤติกรรมโดยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำถือเป็นวัตถุประสงค์หลักในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective) ตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของธุรกิจโรงแรมสำหรับการวิจัยนี้

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ คือ

Kouzes และ Posner (1987 อ้างในจรัสศรี ไกรนที, 2539) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงมากกว่า 1,300 ราย พบว่า ผู้นำเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 แบบ คือ

1. การใช้กระบวนการที่ท้าทาย (challenging the process) คือการค้นหาโอกาสและกล้าเสี่ยง ไม่กลัวต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือการทดลอง และส่งเสริมสิ่งเหล่านี้ในผู้ตามของเขาด้วย
2. การเข้าใจด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspiring a shared vision) ซึ่งผู้นำมองไปที่ภาพหรือจินตนาการในอนาคต และต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพราะไม่สามารถทำงานให้เสร็จด้วยตัวคนเดียว

3. การทำให้คนอื่นสามารถปฏิบัติ (enabling other to act) คือการพยายามให้ผู้ตามได้ปฏิบัติ ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน ตลอดจนการวางแผน

4. การเป็นแบบอย่าง (modeling the way) คือการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น และแสดงออกในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยม ผู้ตามจะสังเกตการณ์ปฏิบัติของผู้นำ และจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ ผู้ตามจะตัดสินใจว่าจะเชื่อถือผู้นำหรือไม่ ผู้นำเป็นแบบอย่างโดยสร้างความผูกพันกับการปฏิบัติ นอกจากนั้นการสร้างความผูกพันกับการปฏิบัติโดยการให้โอกาส และการให้การยกย่องให้ปรากฏแก่คนทั่วไปเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จ

5. การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ (encouraging the heart) โดยผู้นำตอบสนองแรงจูงใจของผู้ตามโดยยอมรับบทบาทของผู้ตามแต่ละบุคคล และแสดงการชื่นชมยินดีในความสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดหนึ่งในสองแนวคิดภาวะผู้นำ ที่ได้มีการศึกษาพัฒนามาจาก Burn (1978:4) และเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรต่างๆ จะต้องบริหารงานให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นย่อมมีทั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่ง Barker (1992:35) ได้เสนอว่า อนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ผู้นำจะต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ไปกับผู้ตาม และจะต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อในคน โดยจะต้องให้การยอมรับในความสามารถ และความเชี่ยวชาญ รวมถึงให้ความไว้วางใจในผู้ตาม ตลอดจนใช้อำนาจร่วมกันกับผู้ตาม เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานของผู้ตามได้ แนวคิดดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นมาดังนี้

Burn (1978) ได้เสนอว่ารูปแบบภาวะผู้นำมี 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่เป็นเป้าหมายร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยม และขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (Bass, 1985)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง Burn (1978:4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับที่

สูงขึ้นของแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน เป้าหมายของของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายร่วมกัน (collective purpose) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของ Burn (1978) หมายถึงผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

Bass (1985:20) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของ Burn (1978) โดยที่ Bass ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กร
3. ยกกระดับความต้องการตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือ Alderfer ซึ่งความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ส่วนความต้องการของ Alderfer ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น และความต้องการความก้าวหน้า

Bass (1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมีของผู้บริหาร (Charisma) การกระตุ้นความคิดหรือปัญญาพนักงาน (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล (Individualized consideration) ต่อมา Bass และ Avolio (1994) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจหรือการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน (Inspirational motivation)

นอกจากนี้ การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (1985 อ้างถึงใน Yukl, 1994) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี ในผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาค้นพบเช่นกันว่า เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำเหล่านี้ต้องใช้ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์

(Developing a vision) การสร้างความผูกพัน และความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (Developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating organizational learning) ซึ่งเป็นการเพิ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำอีกหนึ่งข้อ

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้นำแนวคิดของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1994) มาสรุปเป็นองค์ประกอบของผู้นำทางกร วิทยาลัยพยาบาลและนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายและจูงใจให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และวิธีที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ใช้คำขวัญและสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันในวิสัยทัศน์ และมองเห็นวิสัยทัศน์ตรงกับตนว่า จุดมุ่งหมายในการทำงาน คือ พัฒนาคุณภาพบริการขององค์กรให้มีชื่อเสียงในอนาคต พัฒนางค์กร พัฒนาคุณภาพชีวิตของทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ และปลูกฝังค่านิยมวิธีปฏิบัติ เช่น การเสียสละ ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร และความเป็นธรรม เป็นต้น

2. การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือ ผูกพันเกิดความจงรักภักดี อยากรู้อยากเห็นและยึดถือค่านิยมตามอย่างผู้นำ กระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจ และเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใดๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

3. การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและองค์กร บอกแนวคิดหลักการ และกระบวนการในการพัฒนางานบริการ พัฒนางค์กรและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำยอมรับ นับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงการชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นที่เลี้ยงเพื่อฝึกฝน

งานด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร คอยถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้ การมอบหมายงาน พิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำการพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างเสริมบรรยากาศของ ความอบอุ่นและคุ้นเคย

5. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้ กำลังใจ เร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายาม มากเป็นพิเศษ และการพูดและการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขา สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1994) ที่จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้นำมาสรุปเป็น องค์ประกอบของผู้นำทางการพยาบาลเพื่อศึกษาพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรที่ ให้บริการเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวว่าเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็น เป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะต้องหาทางพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ประกอบกับ Terry และ Gavin (1998) กล่าวว่าโรงพยาบาล เป็นธุรกิจบริการที่สามารถนำแนวคิดด้านต่างๆ ที่ใช้กับโรงแรมมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากคนไข้ของ โรงพยาบาลเปรียบเสมือนลูกค้าของโรงแรมที่ต้องการได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ ดังนั้น โรงพยาบาลควรจะให้บริการคนไข้เสมือนกับเป็นลูกค้าของโรงแรม แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลและ โรงแรมต่างเป็นธุรกิจบริการที่สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดร่วมกันได้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดภาวะผู้นำของ โรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดของโรงแรม

2.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการวิจัยนี้

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและ ภายนอก ดังนั้น เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์กร ผู้วิจัยได้ประยุกต์องค์ประกอบภาวะผู้นำของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1994) ที่จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้ นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของผู้นำทางการพยาบาล มาใช้เป็นแนวคิดสำหรับโรงแรม ดังนี้

1. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การบ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ซึ่งมีประโยชน์สามารถบอกทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคตได้ โดยคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 6 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2547)

1. Imaginable คือ วิสัยทัศน์เป็นภาพฝันในอนาคต
2. Desirable คือ วิสัยทัศน์สามารถดึงดูดและมีความน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า หรือพนักงาน
3. Feasible คือ วิสัยทัศน์จะต้องมีโอกาสของความเป็นไปได้
4. Focused คือ วิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
5. Flexible คือ วิสัยทัศน์จะต้องกว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ
6. Communicable คือ วิสัยทัศน์สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเพียงแค่ขั้นตอนแรกเท่านั้น แต่เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ผู้นำจะต้องสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นที่รับรู้ของคนทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

Bennis และ Nanus (1985) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์คือ ภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้ น่าเชื่อถือ และเป็นภาพในอนาคตที่เป็นที่ดึงดูดใจ

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังแก่องค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติและการปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือจะทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่น และเป็นไปได้ในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (Barker, 1992:83) ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ (Bennis and Nanus, 1985) ช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น และช่วยส่งเสริมการปฏิบัติเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และตีตีประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ และในการประชุมพบปะกับพนักงานต้องมีการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้เต็มที่ เพราะจากการศึกษาผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovative leaders) พบว่าผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จโดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำได้ใช้วาทศิลป์ อุปมาอุปไทย เป็นต้น เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (Bennis และ Nanus, 1985)

การปลูกฝังค่านิยม

Who (1987 อ้างถึงในพินดา ดามาพงศ์, 2534:56) ได้อธิบายไว้ว่า ค่านิยมเป็นหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ หรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด ค่านิยมจะสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความกระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อบุคคลมีค่านิยมตรงกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่ง Burn (1978) กล่าวว่าถ้าผู้นำควบคุมค่านิยมของผู้ตามได้ และเมื่อบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) จะทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติงาน มีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ (พัคตร์ฝง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2542) ซึ่งค่านิยมที่ระบุไว้ชัดเจนจะให้ความหมายต่อสมาชิกในองค์กรและการสร้างความหมายจะเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำ (สมยศ นาวิการ, 2544:512)

2. การสร้างอำนาจบารมีของผู้นำ

House (1997 อ้างถึงในจรัสศรี ไกรนที, 2539) อธิบายไว้ว่า บารมี คือ การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อถือว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความรัก ภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์กร

นอกจากนี้ผู้นำแบบอำนาจบารมีจะมีลักษณะพลังในการดึงผู้ตามให้มีการรวมตัวเพื่อปฏิบัติงานที่ผู้บริหารกำหนดอย่างพร้อมเพรียง ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำลักษณะนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามศรัทธา นับถือมาก (Bass, 1985 อ้างถึงในรุ่งอรุณ รักรองรัตน์, 2532)

นอกจากนี้ Bass (1985) ได้ศึกษาวิจัยโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านการทหาร อุตสาหกรรมและการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนเคารพนับถือ ซึ่ง House (1997) ให้เหตุผลว่าอำนาจบารมีของผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะยิ่งผู้ตามชื่นชมผู้นำมากเท่าใด ก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบ ผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย (จรัสศรี ไกรนที, 2539) ซึ่งหากผู้นำมีทัศนคติที่ดีและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ผู้ตามก็จะมีทัศนคติที่ดีและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เช่นกัน

3. การกระตุ้นความคิดของพนักงาน

การกระตุ้นความคิดของพนักงาน หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด Bass (1985) กล่าวว่าผู้นำแบบนี้จะใช้สติปัญญาในการคิดพิจารณาไตร่ตรองปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การกระตุ้นความคิดของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามสร้างบรรยากาศในการท้าทาย โดยกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในปัญหาและหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการที่ผู้นำต้องดูแลผู้ตามอย่างครูหรือครูฝึก (Bass, 1985 อ้างถึงในรุ่งอรุณ รักรองรัตน์, 2532)

นอกจากนี้ พลุ เดชะรินทร์ (2547) อธิบายไว้ว่าคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำยุคใหม่คือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มากกว่าเป็นเพียงผู้สั่งการ (Directing) เหมือนเช่นในอดีต และสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น และต้องการผู้นำในทุกระดับขององค์กร การสั่งการและบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสมสำหรับผู้นำยุคใหม่ โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกสอนมิใช่เพื่อสั่งการให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ แต่เพื่อทำให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพที่มีอยู่แล้วค่อยนำไปสู่การปฏิบัติงานให้

บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งการฝึกสอนยังเป็นการช่วยพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ของทั้งผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกสอน และรับการฝึกสอน ได้แก่ ทักษะในด้านของการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม

Quinn และ Hall (1993 อ้างถึงในสุภาพร รอดถนอม, 2542) ได้อธิบายถึงวิธีที่ผู้นำจะใช้ กระตุ้นความคิดของพนักงานดังต่อไปนี้

(1) การกระตุ้นความคิดโดยใช้หลักเหตุผล (rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

(2) การเน้นที่การอยู่รอด (existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าจะตีปัญหาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

(3) การใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยง และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

4. การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน

Bass (1985 อ้างถึงในรุ่งอรุณ รังรองรัตน์, 2532) อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน คือการที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้นำต้องแสดงการชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนงานด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร คอยถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้ การมอบหมายงานพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำการ

พูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างเสริมบรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย รวมถึงเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Bass, 1985) ซึ่งมีรายงานการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบุคลากรที่ดีขององค์กรจะอยู่และภักดีต่อองค์กร ต่อเมื่อมีการมุ่งเน้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องจากบางครั้งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมแสดงความคิดเห็น อาจเกิดจากการถูกกดดันจากผู้บังคับบัญชา เช่น หากเจ้านายดู ย่อมทำให้ลูกน้องไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามออกมา หรือหากพยายามแสดงความคิดเห็นออกมาแล้วมักจะถูกตำหนิจากเจ้านาย ก็ย่อมส่งผลต่อการขาดกำลังใจและความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นอีกในครั้งต่อไป ผลจากการไม่กล้าหรือไม่ต้องการที่จะแสดงความคิดเห็นต่อหน้าผู้บังคับบัญชานี้ทำให้ผู้ที่เป็เจ้านายไม่มีสิทธิ์ทราบเลยว่าผู้ที่ทำงานด้วยกำลังคิดอะไรอยู่หรือมีความคิดเห็นดี ๆ อะไรบ้าง (พสุ เดชะรินทร์, 2547)

Miller (1973 อ้างถึงในจรัสศรี ไกรนที, 2539) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงานไว้ 2 ประเภทคือ

- (1) ประเภทที่เน้นลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนเช่นเดียวกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- (2) ประเภทที่เน้นลักษณะบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

5. การสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน

Bass (1985) อธิบายไว้ว่า การสร้างกำลังใจคือ การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งความพยายามมากกว่าที่คิดไว้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างกำลังใจอย่างหนึ่งคือ การเน้นการปฏิบัติซึ่งมีพฤติกรรมดังนี้

- (1) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
- (2) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาสมัครทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

- (3) การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
- (4) สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน
- (5) ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนที่การรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (lengthy reports)

ส่วนการสร้างความเชื่อมั่น Bass (1985) อธิบายไว้ว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง ซึ่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ธุรกิจโรงแรมปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันมากขึ้น ซึ่งการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ดังนั้น ผู้นำจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ทำหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน การสร้างอำนาจบารมีของผู้นำ การกระตุ้นความคิดของพนักงาน การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน และการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพยายามและทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้วิจัยท่านอื่นๆ ได้ศึกษาไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

วันทนา ถิ่นกาญจน์ (2539) ได้ศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์โดยดำเนินการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันประกอบด้วย 8 สมรรถนะ คือ 1) บุคลิกภาพ 2) ความรู้และสติปัญญา 3) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ 4) สมรรถนะเชิงบริหาร 5) สมรรถนะเชิงจริยธรรม 6) สมรรถนะเชิงการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม 7) สมรรถนะเชิงธุรกิจและการตลาด 8) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ซึ่งสมรรถนะทั้ง 8 นี้ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 95 รายการ

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าสำนักงานที่เทียบเท่ากอง ในกระทรวงศึกษาธิการ รวม 67 หน่วยงานๆ ละ 10 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 670 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

สุกัญญา เผือกสกนธ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษกรมสามัญศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือผู้ช่วยผู้บริหารจำนวน 81 คน และอาจารย์จำนวน 302 คน จากโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษจำนวน 39 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียน

จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ และศึกษาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการ 778 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ

Smith (1996 อ้างในจรัสศรี ไกรนที, 2539) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อสมรรถนะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้กรอบแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner ซึ่งประกอบด้วยการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 อย่างของผู้จัดการแผนก (Nurse manager) คือการใช้กระบวนการทำทนาย, การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติ, การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ โดยศึกษา 2 โรงพยาบาลที่มีขนาด 200-500 เตียง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับผลลัพธ์ 3 อย่างของพนักงานคือ ความพึงพอใจในงาน, สมรรถนะในการผลิต และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.72$ ถึง 0.86 ที่ $P < 0.001$)

จากทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ตามทั้งในแง่ของทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สมรรถนะในการผลิต และความยึดมั่น

ผูกพันต่อองค์กร ซึ่งล้วนแต่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ตามซึ่งเป็นพนักงานโดยตรง และจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่ได้รับความนิยมในการศึกษา เนื่องจากทุกองค์กรต่างต้องการให้พนักงานมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีข้อดีหลายประการซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในเรื่องถัดไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นสมควรที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม ซึ่งยังไม่มีผู้ใดเคยศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ในบริบทดังกล่าวมาก่อน โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน เนื่องจาก ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2525) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยกลุ่มตัวอย่างคือ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงาน อธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก และอาจารย์รวมทั้งสิ้น 588 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์กับที่เป็นอยู่จริงด้านมิตรสัมพันธ์ตามความเห็นของผู้บริหาร สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีระดับนัยสำคัญที่ .05 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำให้ความคิดเห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง สูงกว่าที่อาจารย์ซึ่งเป็นผู้ตาม นอกจากนี้ การสำรวจข้อมูลเพื่อศึกษาภาวะผู้นำจากผู้ได้บังคับบัญชาจะได้ข้อมูลหลายด้าน และน่าจะมีค่าเที่ยงตรงมากกว่าการศึกษาสำรวจข้อมูลจากผู้บริหารโดยตรง (ประกอบ คูปรรัตน์, 2530) ดังนั้น การให้พนักงานเป็นผู้แสดงความคิดเห็นถึงผู้นำจึงน่าจะได้ข้อมูลที่เป็ความจริงมากกว่าให้ผู้นำประเมินตนเอง

2.4 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ตัวแปรที่สองตามแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพที่งานวิจัยสนใจศึกษาคือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การนำเสนอในส่วนนี้จึงประกอบด้วยความหมายและแนวคิดของตัวแปรนี้ ความสำคัญ แนวทางการวัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.4.1 ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

มีผู้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไว้มากมาย ดังนี้

Bolon (1997 อ้างในสุนันทา ศิระวงษ์ธรรม, 2545) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร จึงทำให้บุคลากรทุ่มเทความพยายาม และเต็มใจช่วยเหลือกิจกรรมที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้

Kanter (1968 อ้างใน Corley and Mauksch, 1993) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเต็มใจที่ปัจเจกบุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดี ให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นอยู่

Sheldon (1971) มีความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Marsh และ Mannari (1977) เห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะทุ่มเทความพยายามในการกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ยอมรับเป้าหมายที่สำคัญและคุณค่าขององค์กร และการประเมินองค์กรในทางที่ดี

Allen and Meyer (1990) เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคคลนั้นยังคงอยู่กับองค์กรประกอบด้วยความยึดมั่นผูกพัน 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน

Mowday, Steers และ Porter (1979) ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะต่างกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย โดยจะประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการคือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
3. ความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

Buchanan II (1974) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน (partisan) มีความรู้สึกผูกพันอยู่กับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ผูกพันกับบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและค่านิยมนั้นและมีความผูกพันต่อผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งเขาได้กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรควรมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identification) การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
2. ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (involvement) เป็นความรู้สึกผูกพันทางจิตใจในภาระหน้าที่ต่อองค์กร
3. ความรู้สึกจงรักภักดี และชื่นชมองค์กร สืบเนื่องจากการไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไปทีอื่น

นักวิชาการดังกล่าวได้ระบุถึงความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามแนวทางหรือทัศนคติของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ทำให้มีความพยายามทุ่มเทหรือตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยไม่รู้สึกต้องการที่จะออกจากองค์กรนั้น โดยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนี้ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของธุรกิจโรงแรมสำหรับกาวิจัยนี้

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากค่านิยมของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปแนวคิดได้เป็น 2 แนวคิดคือ (Steers and Porter, 1983 อ้างถึงในวัชรวา วัชรเสถียร, 2540)

1. แนวคิดด้านพฤติกรรม

แนวคิดนี้มองว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลมาจากการกระทำในอดีต ถ้าบุคคลลงทุนลงแรงในองค์กร มีผลงานและไม่สามารถที่จะนำกลับคืนมาได้ บุคคลนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นแนวคิดของ Becker (1960 อ้างในประทุม ฤกษ์กลาง, 2538) ที่เสนอแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการลงทุนที่เสี่ยงอย่างหนึ่ง และได้เสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet-theory) อธิบายว่า การที่บุคคลเข้าทำงานในองค์กร จะต้องลงทุนลงแรงในหลายด้าน เช่น เวลาความพยายาม เงิน ความรู้สึกต่างๆ ทูเหล่านี้จะสูญเปล่าไปเมื่อออกจากองค์กร หรือไม่มีสิ่งใดมาทดแทนการลงทุนในองค์กรเดิมได้ ตราบใดที่บุคคลยังยอมทุ่มเททุนเหล่านี้ เรียกว่า บุคคลนี้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและเป็นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่เรียกว่า ต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

2. แนวคิดด้านทัศนคติ

นิยามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในด้านทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งเรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) อันเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันเดียวกันกับองค์กร และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คำนียามในแนวนี้ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในเชิงทฤษฎีและการวิจัยก็คือ คำนียามของ Mowday, Steers และ Porter (1979) ซึ่งกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทัศนคติ 3 ประการคือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่นๆ ในองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยความรู้สึกนี้จะต่างจากความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยบุคคลจะไม่ย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์กร แม้มีโอกาสเลื่อนงานชนิดเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ หรือมีผู้มาชักชวนให้ลาออก เพราะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กรนั้น

Meyer, Allen และ Smith (1993) ได้นำแนวคิดของ Mowday, Steers และ Porter (1979); Becker (1960) และแนวคิดความยึดมั่นผูกพันเชิงค่านิยมของ Wiener (1982 อ้างใน Allen และ Meyer, 1990) มาอธิบายความสัมพันธ์ความยึดมั่นผูกพันระหว่างบุคคลากับองค์กร เป็นความรู้สึกหรือสภาวะทางจิต (Psychological status) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งอธิบายด้านองค์ประกอบไว้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กร เพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการที่จะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปในขณะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และจะต้องสูญเสียถ้าเขาต้องออกจากองค์กรไป

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร คือ บุคคลรู้สึกว่เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นหน้าที่หรือความผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติต่อองค์กร

การศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ต้องการวัดระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการสอบถามความคิดเห็น ดังนั้นแนวทางในการศึกษาจึงเป็นแนวความคิดทางด้านทัศนคติ เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกได้จากชีวิตการทำงาน และทัศนคติจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Steer and Black, 1999 อ้างในศศิพันธ์ หล้านามวงศ์, 2545) ซึ่งจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพบว่า แนวคิดของ Mowday, Steers และ Porter (1979) ถือว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อการงานประการหนึ่ง นอกเหนือจากความพึงพอใจในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในการงาน (Mowday, 1981 อ้างในวัชรา วัชรเสถียร, 2540) คือพิจารณาถึงความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ การมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย และความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่คำนิยามของ Mowday, Steers และ Porter (1979) มีความหมายชัดเจน ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่นักวิชาการอื่นๆ ได้กล่าวถึงทั้งหมด กอปรกับคำนิยามนี้ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ศึกษาอย่างกว้างขวางทั้งจากนักวิชาการชาวต่างประเทศ และชาวไทยที่สนใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้คำนิยามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Steers และ Porter (1979) คือความเชื่ออย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และคำนิยามขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มาเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้

2.4.3 ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในอนาคต องค์กรนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลเข้ามาสู่องค์กรแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษามูลค่าที่ได้ด้วยการ

พยายามสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับสมาชิกภายในองค์กร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญต่อองค์กร คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออก (turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวมทั้งหมด ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการตอบสนองของบุคคลเฉพาะเรื่องงาน หรือบางแง่มุมของงานเท่านั้น (Steers, 1984) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรจะค่อยๆ พัฒนาขึ้น แต่มั่นคงมากขึ้นตามกาลเวลา จึงมีความมั่นคงต่อองค์กรลึกซึ้งมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Steers and Porter, 1983 อ้างในวัชรวิฑูรย์ วัชรเสถียร, 2540)

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งเห็นตรงกับ Steer (1977) ที่กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ขณะที่เจตคติความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพัฒนาอย่างช้าๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา

2.4.4 แนวทางการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Buchanan II (1974) ได้วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการองค์กรรัฐบาลและองค์กรธุรกิจ ทั้งหมด 279 คน โดยแบบวัดมีข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน และมีค่าความเที่ยงรวมของแบบวัดทั้ง 3 ด้านเท่ากับ .94 (สุนันทา ศิระวงษ์ธรรม, 2545) คือ

1. มาตรฐานการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Organizational identification scales)
2. มาตรฐานการเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement scale)
3. มาตรฐานความจงรักภักดีต่อองค์กร

Hrebiniak และ Alutto (1972) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 318 คน และพยาบาลวิชาชีพจำนวน 395 คน โดยใช้แบบวัด 4 ข้อใหญ่ แบ่งเป็น 12 ข้อย่อย ซึ่งถามถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกจากงาน มีคำตอบให้เลือก 3 ตัวเลือก คือ ลาออกแน่นอน ไม่แน่ใจ และไม่ลาออกแน่นอน และได้รายงานค่าความเที่ยงของแบบวัดได้เท่ากับ .79 แต่ไม่ได้กล่าวถึงการตรวจสอบความตรงของแบบวัด (จรัสศรี ไกรนที, 2539 ; สุนันทา ศิระวงษ์ธรรม, 2545)

อย่างไรก็ตาม เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กรที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดคือ เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร (The Organization Commitment Questionnaire - OQC) (Withey and Cooper, 1989; Johnson and Snizek, 1991 อ้างในประทุม ฤกษ์กลาง, 2537) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Mowday, Steers และ Porter (1979) ประกอบไปด้วยคำถามเชิงประเมิน 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) จำนวน 15 ข้อ

Mowday, Steers, and Porter (1979) ได้นำแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ไปใช้กับบุคลากรในสาขาอาชีพต่างๆ จำนวน 2,563 คนใน 9 องค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามีค่าความเชื่อมั่นที่สูงมากได้แก่ รายงานค่าความเที่ยงของแบบวัด (Internal consistency reliability) คือ .82 ถึง .93 โดยมีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ .90 และรายงานค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำ (Test-retest reliability) เท่ากับ .53 ถึง .75 และยังได้ตรวจสอบความตรงของแบบวัด ด้วยวิธีการหาความตรงเชิงรวม (Convergent validity) โดยเปรียบเทียบกับเครื่องมือวัดเจตคติอื่น คือ Sources of Organizational Attachment Questionnaire พบว่ามีค่าความตรงเชิงรวมเท่ากับ .63 ถึง .74

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ของ Mowday, Steers และ Porter (1979) ได้รับความนิยมนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ และมีความครอบคลุมประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Steers และ Porter (1979) มาเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือในการประเมินความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งงานวิจัยของวัชรวิฑูริ (2540) ได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาวัดความเชื่อถือได้โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha) ตามแบบของ Cronbach ผลที่ได้คือมีความเชื่อมั่น .8679 โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามอีกครั้ง

2.4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีผู้ให้ความสนใจในการศึกษาจำนวนมาก ดังนี้

Zahra, Shaker A. (1984) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยทำการศึกษาคณาจารย์และพนักงานผู้เชี่ยวชาญของบริษัทหนึ่ง โดยให้พนักงานตอบแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วย (1) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (2) การมีส่วนร่วมในงานและความพึงพอใจในงาน

(3) ความต้องการประสบความสำเร็จ (4) การรับรู้ลักษณะงาน (5) บทบาท (6) ภาวะผู้นำ (7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (8) การรับรู้ถึงความเป็นธรรม (9) ตัวแปรภูมิหลัง และ (10) ผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์อื่นๆ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรการมีส่วนร่วมในงานและความพึงพอใจในงาน การรับรู้ลักษณะงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการรับรู้ถึงความเป็นธรรมมีความสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยด้านองค์การที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าตัวแปรด้านทัศนคติ, บุคลิกภาพ และภูมิหลัง และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของพนักงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งผลการวิจัยแนะนำว่าการเน้นที่การพัฒนาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Peter Lok และ John Crawford (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันกับวัฒนธรรมองค์กร, วัฒนธรรมย่อย, คุณลักษณะของผู้นำ และความพึงพอใจในงานขององค์กรการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง (0.45) เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่นๆ ที่ศึกษาคือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมย่อย ความพึงพอใจในงาน

Benjamin Schneider and David Bowen (1995 อ้างใน Heskett, Sasser และ Schlesinger, 1997) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานขององค์กร 6 แห่ง ในปี 1990-1995 ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร และกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .01 ผลที่ได้จากการศึกษาธุรกิจ Cleaning service พบว่าหากความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น 1% พนักงานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น 5%

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 215 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง ซึ่งวัดความพึงพอใจที่มีต่องาน 5 ด้านคือ ลักษณะงานที่ทำ การควบคุมดูแลของหัวหน้า ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อร่วมงาน และความพึงพอใจที่มีต่องานในภาพรวมพบว่า ความพึงพอใจที่มีต่องานของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เมื่อวิเคราะห์รายได้ พบว่าผู้บริหารมีความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนและมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ดังนั้นองค์กรที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้บุคลากรมีแนวโน้มว่า จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

ศศิรินทร์ หล้านามวงศ์ (2545) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร และการมีส่วนร่วมในงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครจำนวน 335 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กร และการมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จารุวรรณ ประดา (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาล ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 437 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และความพร้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรความพร้อมขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 73.8 ($R^2 = .738$)

ศุภมิตร บัวเสนาะ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทซีว-เนชั่นแนล จำกัด กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของบริษัทซีว-เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 185 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะงานซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับคือ ความหลากหลายของงาน ผลบ่อนกลับของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 3 ปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ คือ ทำศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความรู้ที่ตนมีความสำคัญกับองค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากงานวิจัยต่างๆ ข้างต้นทำให้เห็นความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องให้ความสนใจและพยายามสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อ

องค์กรให้เกิดกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานยอมรับเป้าหมายและค่านิยมร่วมกับองค์กร, เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และต้องการที่จะเป็นสมาชิกกับองค์กรต่อไป

2.5 คุณภาพบริการ (Service Quality)

ตัวแปรที่สามตามแนวคิดของการบริหารเชิงคุณภาพที่งานวิจัยสนใจศึกษาคือ คุณภาพบริการ การนำเสนอในส่วนนี้จึงประกอบด้วยความหมายและแนวคิดของตัวแปรนี้ แนวทางการวัดองค์กรประกอบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.5.1 ความหมายของคุณภาพบริการ

มีผู้ให้ความหมายคุณภาพบริการไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

จิรัฐม ศิริรัตนบัลล์ (2537) ได้ให้ความหมายของคุณภาพบริการในแนวคิดทางการตลาดว่า คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ นั่นคือเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า (Conformance to Requirement) ซึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากสินค้าหรือบริการนั้นๆ เนื่องจากคุณสมบัติของบริการ 4 ประการ คือ บริการไม่มีตัวตน มีความหลากหลายในตัวเอง ไม่สามารถถูกแบ่งแยกได้ และเก็บรักษาไม่ได้ ทำให้คุณภาพของบริการถูกประเมินจากทั้งกระบวนการให้บริการ (Process) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริการนั้น (Outcome)

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2539) ได้กล่าวว่าคุณภาพบริการ คือการที่ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ เป็นบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนถึงขั้นตอนของบริการนั้นๆ จนถึงภายหลังการบริการด้วย ทั้งนี้ต้องตอบสนองต่อความต้องการเบื้องต้น ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความคาดหวัง (Expectation) ของผู้รับบริการ ย่อมทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2539) ได้ให้ความหมายของคุณภาพบริการ คือ ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ระดับความสามารถของบริการในการบำบัดความต้องการของผู้รับบริการ และระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังจากได้รับบริการไปแล้ว

ทองหล่อ เดชไทย (2540) ได้ให้ความหมายของคุณภาพบริการว่า หมายถึง ความพยายามอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่เขาต้องการหรือคาดหวัง ซึ่งสามารถสรุปจุดเน้นเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. ความพยายามอย่างต่อเนื่อง
2. สมาชิกทุกคนในองค์กร
3. ความคาดหวังของผู้รับบริการ

Blumental, David (1996) ได้กล่าวถึงคุณภาพบริการว่า คุณภาพบริการวัดได้ 2 มิติ คือ

1. การให้บริการอย่างเหมาะสม หมายถึง การตระหนักถึงการตอบสนองและการต่อต้าน ในความต้องการอย่างมีคุณค่าของผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้รับบริการ ให้ผู้รับบริการ มีส่วนสำคัญในการชี้วัดคุณภาพบริการ

2. การให้บริการด้วยความชำนาญ หมายถึง การที่ผู้ให้บริการสามารถประยุกต์การบริการ โดยใช้เวลาน้อยในการทำงานและทำให้คุณภาพบริการเพิ่มขึ้น

ถึงแม้ว่าเป้าหมายของงานบริการจะอยู่ที่ผู้รับบริการ แต่ชำนาญ ภู่อเยี่ยม ได้ให้ความสำคัญ ต่อผู้ให้บริการด้วย โดยกล่าวว่า สำหรับงานบริการนั้นปัจจัยหลักของคุณภาพก็คือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง จะต้อง

1. Knowledge ความรู้เพื่อความถูกต้องแม่นยำในงาน
2. Experience ประสบการณ์
3. Feeling ความรู้สึกที่ดีในขณะที่ให้บริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้กล่าวไว้ว่าในธุรกิจการให้บริการคุณภาพของบริการ เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ คือการรักษาระดับการ ให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่คุณรับบริการคาดหวังไว้ ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการจะได้จากประสบการณ์ในอดีต จากการพูดปากต่อ ปาก จากการโฆษณาของธุรกิจให้บริการ ผู้รับบริการจะพอใจถ้าได้รับในสิ่งที่ต้องการ (What) เมื่อ ผู้รับบริการมีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการ (Where) ในรูปแบบที่ต้องการ (How)

จากความหมายของคุณภาพบริการข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าคุณภาพบริการ หมายถึง การส่งมอบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อบริการที่ ได้รับ ซึ่งรวมไปถึงการให้บริการหลังการขายด้วย โดยคุณภาพบริการเป็นวัตถุประสงค์หลักในมุมมอง ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของธุรกิจโรงแรมสำหรับการวิจัยนี้

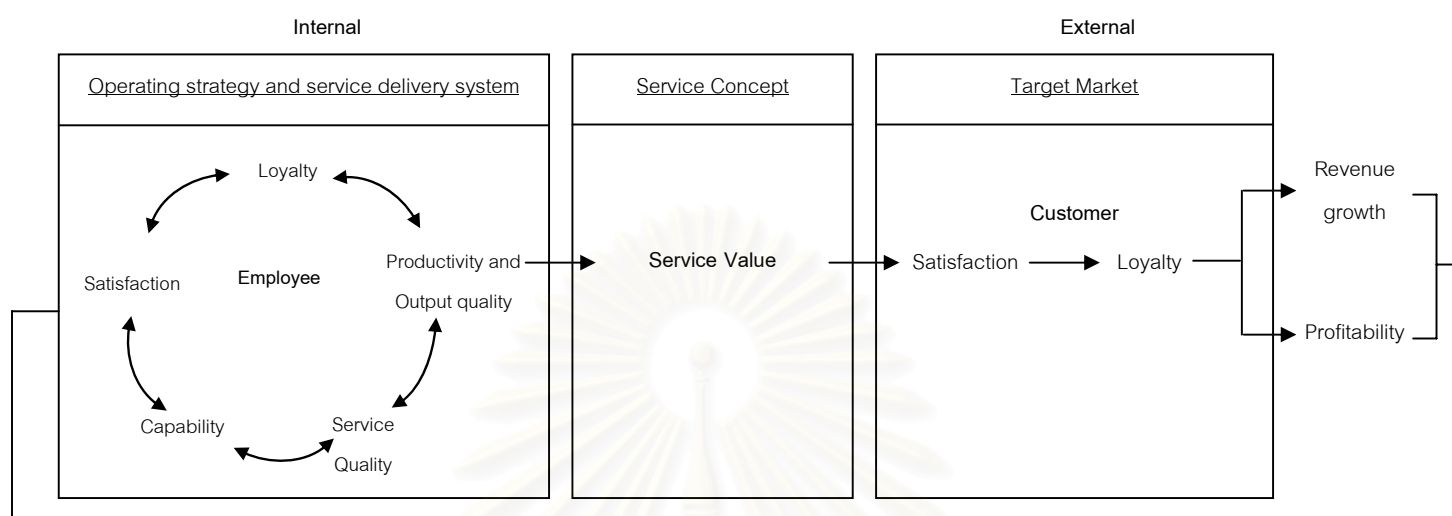
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพบริการ

ผู้จัดการมักเชื่อว่าส่วนแบ่งตลาด (share of market) เป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี The PIMS (Profit Impact of Market Share) ที่มีการศึกษาในช่วง 1970s แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป Sasser และ Reichheld ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีดังกล่าว และได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์จริงขององค์กรจำนวนมาก พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรเกิดกำไรสูง (high profits) และเกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว (rapid growth) มากกว่านั้นคือ ความจงรักภักดีของลูกค้า (customer loyalty) ส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้าคือ ความพึงพอใจของลูกค้า และคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบถึงมือลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์นี้ได้กลายเป็นพื้นฐานของการทดสอบความสัมพันธ์ในหลายปัจจัยโดยรู้จักกันในเวลาต่อมาคือ The Service Profit Chain (Heskett, Sasser, Schlesinger, 1997) ดังรูปที่ 2.4

Heskett และคณะ (1997) ได้นำเสนอแนวคิด The Service Profit Chain ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นถึงคุณภาพบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าว่าคุณภาพบริการเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ สอดคล้องกับการวิจัยของ The Forum Corporation (1989) ที่ได้ทำการสำรวจ 611 Fortune 500 executives ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการสำรวจพบว่า 92% ของ Chief executive officers เห็นว่าคุณภาพบริการมีความสำคัญมากในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ แนวคิด The Service Profit Chain นี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน (ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน ความจงรักภักดีของพนักงาน รวมถึงผลผลิตและคุณภาพบริการ), คุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า และปัจจัยภายนอก (ความพึงพอใจของลูกค้า, ความจงรักภักดีของลูกค้า) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำไร และการเติบโตของรายรับ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 2.4 แผนภาพแสดงแนวคิด The Service Profit Chain



ที่มา : Jame L. Heskett, W. Earl Sasser and JR. Leonard A. Schlesinger. 1997. The Service Profit Chain : how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. U.S.A.:The Free Press.

ปัจจัยภายในเรียกว่า “cycle of capability” เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของ The Service Profit Chain ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจจะทำให้เขาจงรักภักดีกับองค์กร และสร้างผลผลิตให้องค์กร รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะพนักงานหน้างาน (frontline employees) อย่างไรก็ตาม จะต้องได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น ความสามารถที่จะติดต่อกับลูกค้า อำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม การฝึกอบรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการให้ความสำคัญและรางวัลกับพนักงาน

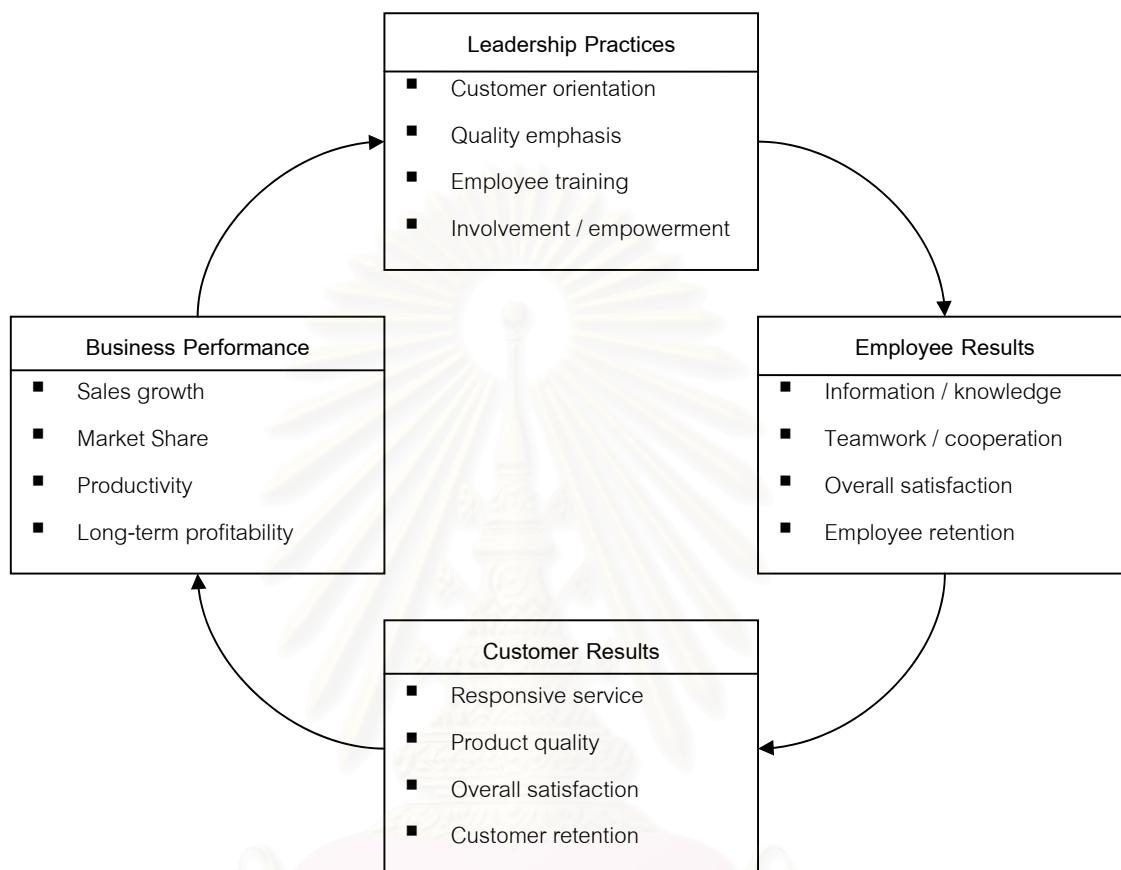
ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นประเด็นทางด้านลูกค้าซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กร ซึ่งปัจจุบันลูกค้าต้องการคุณค่าบริการ ผลลัพธ์และคุณภาพของกระบวนการให้บริการมากกว่าที่จะสนใจด้านราคาและต้นทุนในการได้มา เนื่องจากลูกค้าไม่ได้ซื้อสินค้าหรือบริการแต่ลูกค้าซื้อผลลัพธ์ คุณภาพของกระบวนการที่ส่งมอบผลลัพธ์ รวมทั้งทัศนคติที่พนักงานมีต่อการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับลูกค้าโดยตรง ซึ่ง Southwest Airline เป็นองค์กรตัวอย่างหนึ่งที่ลูกค้ารับรู้คุณค่าของบริการสูงมาก แม้ว่าลูกค้าจะไม่ได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่างเหมือนที่จะได้รับจากคู่แข่ง แต่ลูกค้าของ Southwest Airline มีความพึงพอใจสูง เนื่องจากการมีจำนวนเที่ยวบินมาก บริการตรงต่อเวลา และพนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ดี

Cycle of capability ที่กล่าวถึงข้างต้นจะนำไปสู่คุณค่าของสินค้าและบริการที่พนักงานส่งมอบให้กับลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และส่งผลให้ลูกค้าเกิดความรักดีต่อองค์กร ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กร และนำมาซึ่งความสามารถในการทำไร รวมทั้งการเติบโตของรายรับขององค์กรนั่นเอง

นอกจากนี้ Wiley [1996] ได้รวบรวมข้อค้นพบจากนักวิจัยหลายท่าน และนำเสนอออกมาเป็นความเชื่อมโยงของปัจจัยภายใต้แนวคิด The High Performance Model แนวคิดนี้อธิบายถึงปัจจัยพฤติกรรมผู้นำภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงาน อันประกอบด้วย การมุ่งเน้นที่ลูกค้า มุ่งเน้นงานที่มีคุณภาพ การฝึกอบรมพนักงาน และการให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจในการให้บริการลูกค้า ซึ่งพฤติกรรมผู้นำเหล่านี้จะส่งผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานคือ การมีความรู้เพียงพอในการทำงาน ร่วมมือกันในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน และต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร โดยปัจจัยด้านพนักงานนี้เป็นพลังที่จะส่งผลต่อปัจจัยด้านลูกค้า อันประกอบด้วย การตอบสนองต่อบริการที่ได้รับ คุณภาพของสินค้า ความพึงพอใจ และการคงอยู่ของลูกค้าหรือความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งสุดท้ายแล้วจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ผลิตภาพ และความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวเพิ่มขึ้น (Fogli, 2006) ดังรูปที่ 2.5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 2.5 แผนภาพแสดงแนวคิด The High Performance Model



ที่มา : Gantz Wiley Research cited in Fogli, Lawrence [Editor] Foreword by Eduardo Salas. 2006. Customer Service Delivery : Research and Best Practices. U.S.A. : Jossey – Bass A Wiley Imprint

จากแนวคิดที่กล่าวถึงข้างต้นจะพบว่า ผู้บริหารและพนักงานเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนมอบบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.5.2 ความหมายของการรับรู้คุณภาพบริการ

Garrison และ Margoon (1972 อ้างถึงในประเทือง สุวรรณ, 2534) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่าง) กับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งเร้าทำให้เราทราบว่าสิ่งเร้าที่มาสัมผัสนั้นคืออะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร และการที่เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้ จะต้องอาศัยประสบการณ์ เป็นเครื่องช่วยตีความหมายหรือแปลความ

เทพนม เมื่องแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสภาพแวดล้อม โดยเลือกสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่า การแปลความหมายจะอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิม

สุชา จันทร์อม (2539) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ ว่าเป็นกระบวนการที่มีระดับตั้งแต่ง่ายที่สุด ถึงซับซ้อนที่สุดจนยากแก่การเข้าใจ

พจนานุกรมของเวบสเตอร์ (1988) ได้ให้นิยามว่า การรับรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจ ตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

กรรณิการ์ สุวรรณโคต (2536) ได้กล่าวไว้ว่าการรับรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เลือกและแปลความหมายของสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมที่มากระตุ้นประสาทสัมผัส และพาดพิงข้อมูลนี้ไปสู่การกระทำที่มีความหมาย

จิรประภา ภาวิไล (2535) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการด้านความคิด ความเข้าใจที่มนุษย์ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว โดยบุคคลนั้นมีความใส่ใจในการเลือกที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม เป็นพื้นฐานในการที่จะนำข้อมูลต่างๆ ของสิ่งเร้านั้นเข้าสู่กระบวนการรับรู้ ผ่านทางระบบประสาทหรือสัมผัสของร่างกายทั้งห้า และเมื่อข้อมูลถูกป้อนเข้าสู่ระบบความคิด บุคคลจะเลือกจัดประเภทของข้อมูลและมีการแปลความหมายของข้อมูลเกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติภายในตัวบุคคล

กัญญา สุวรรณแสง (2536) ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์เดิม แปลความหมายสิ่งเร้าที่ผ่านประสาทสัมผัสแล้วเกิดความรู้สึก ระลึกรู้ ความหมายว่าเป็นอะไร

จำเนียร ช่างโชติ (2533) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้นำเอาสิ่งที่ตนได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัสได้รู้สึก จากสิ่งเร้าภายนอกรอบตัวบุคคลเข้ามาจัดระเบียบและให้ความหมาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิมหรือความรู้สึกเดิม ความเข้าใจเกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

จากคำนิยามของการรับรู้ ผู้วิจัยสรุปว่าการรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลรับหรือสัมผัสสิ่งเร้า แล้วแปลการสัมผัสนี้ให้มีความหมาย เกิดเป็นความรู้สึก ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันแต่ละคน

2.5.3 แนวทางการวัดคุณภาพบริการ

คุณภาพบริการสามารถวัดได้ทั้งจากการรับรู้ของผู้ให้บริการ และการรับรู้ของผู้รับบริการ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

2.5.3.1 คุณภาพบริการตามการรับรู้ของผู้รับบริการ

นาริรัตน์ รุปราม (2542) อ้างว่า เนื่องจากบริการมีลักษณะแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ไม่มีตัวตน คุณภาพไม่แน่นอน ไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้ ทำให้ผู้รับบริการไม่สามารถประเมินคุณภาพของบริการได้ก่อนตัดสินใจ ผู้รับบริการจึงเกิดความคาดหวังต่อคุณภาพบริการ ซึ่งจากการศึกษาของ Zeithaml, Parasuraman และ Berry (1990) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังบริการมี 4 ปัจจัยคือ

- 1) ความคาดหวังที่เกิดจากการบอกเล่าปากต่อปาก ข้อมูลที่ได้รับทราบเกี่ยวกับคุณภาพบริการจากเพื่อนหรือคนที่รู้จัก ซึ่งเคยได้ไปใช้บริการในสถานบริการแห่งนั้นมาแล้ว จะทำให้ผู้ฟังเกิดความคาดหวังว่าจะได้รับในสิ่งดี ๆ ดังที่ทราบมา
- 2) ความคาดหวังที่เกิดจากความต้องการส่วนตัวของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของบุคคลผู้นั้น
- 3) ความคาดหวังที่เกิดจากประสบการณ์ในอดีต ประสบการณ์การได้รับบริการจะมีอิทธิพลต่อระดับของความคาดหวัง
- 4) ความคาดหวังที่เกิดจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของผู้ให้บริการ ข้อมูลที่ได้รับทราบจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวัง คือ การสรุป ตัดสินใจภายใต้อิทธิพลต่างๆ ไปของการโฆษณาคือราคา ปัจจัยนี้มีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดความคาดหวัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของผู้รับบริการที่มีความคาดหวังในบริการอยู่แล้ว

2.5.3.2 คุณภาพบริการตามการรับรู้ของผู้ให้บริการ

หมายถึง การรับรู้ของผู้ให้บริการต่อคุณภาพบริการ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้ และเมื่อรับรู้แล้วจึงแสดงออกมาเป็นความรู้สึกนึกคิด ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาคุณภาพบริการตามการรับรู้ของผู้ให้บริการซึ่งคือ พนักงานโรงแรม เนื่องจากการวิจัยหลายเรื่องพบความสอดคล้องกันว่าการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการรับรู้คุณภาพบริการของผู้รับบริการ (Schesinger & Zornitsky, 1991, Schneider & Bowen, 1995, Schneider, Parkington & Buxton, 1980, Tornow & Willey, 1991) นอกจากนี้ Kandari และ Ogundeyin (1998) ได้ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลและผู้ป่วยต่อคุณภาพบริการพยาบาลในคูเวต กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลจำนวน 109 คน และผู้ป่วยจำนวน 148 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้คุณภาพบริการของพยาบาลและผู้ป่วยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (นาริรัตน์ ฐปงาม, 2542) และผู้ให้บริการยังเป็นผู้ที่รู้ความสามารถในการให้บริการของตนเอง ดีกว่าผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการไม่มีความรู้เรื่องของวิชาชีพ ประเมินคุณภาพบริการจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้บริการในขณะที่ใช้บริการเท่านั้น (ศิริพร ตันติพูลวินัย, 2538)

2.5.3.3 เกณฑ์การกำหนดคุณภาพบริการตามการรับรู้

ในปี 1985 Parasuraman และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของการบริการที่กล่าวถึง ปัจจัยการกำหนดคุณภาพบริการ จากการศึกษพบว่า ผู้ใช้บริการจะใช้เกณฑ์ในการกำหนดคุณภาพบริการ (Dimensions of Service Quality) 10 ประการ คือ (Parasuraman, Zeithaml และ Berry, 1990:21-22)

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) หมายถึง ลักษณะสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ อุปกรณ์เครื่องมือ บุคลากรและวัสดุในการติดต่อสื่อสาร
2. ความเชื่อมั่นวางใจได้ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการตามที่สัญญาไว้และมีความน่าเชื่อถือ
3. การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness) หมายถึง ความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการและพร้อมที่จะให้บริการได้ในทันที
4. สมรรถนะของผู้ให้บริการ (Competence) หมายถึง การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริการที่ให้และสามารถแสดงออกมาให้ผู้รับบริการประจักษ์ได้
5. ความมีอัธยาศัยไมตรี (Courtesy) หมายถึง ความสุภาพอ่อนโยน ให้เกียรติมีน้ำใจ และเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ
6. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ความน่าไว้วางใจ เชื่อถือได้ ซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์และความจริงใจของผู้ให้บริการ

7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจในความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน ชื่อเสียง ปราศจากความรู้สึกเสี่ยงอันตรายและข้อสงสัยต่าง ๆ รวมทั้งการรักษาความลับของผู้รับบริการ

8. การเข้าถึงบริการ (Access) หมายถึง การที่ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการมารับบริการ

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ ใช้การสื่อสารด้วยภาษาที่ผู้รับบริการเข้าใจและรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้รับบริการ

10. การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding the Customer) หมายถึง การทำความเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการของตนเอง

Parasuraman, Zeithaml และ Berry (1990) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาคุณภาพบริการและการจัดการคุณภาพตั้งแต่ปี 1980 เพื่อค้นหาคำตอบว่า คุณภาพบริการคืออะไร สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาคุณภาพคืออะไร และองค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และจัดการให้เกิดคุณภาพได้อย่างไร Parasuraman, Zeithaml และ Berry (1990) ได้นำเกณฑ์การประเมินคุณภาพบริการทั้ง 10 ด้านนั้น ไปศึกษาวิจัยกับธุรกิจบริการต่างๆ โดยสร้างและใช้เครื่องมือแบบประเมินคุณภาพการบริการที่เรียกว่า "SERVQUAL" (Service Quality) แล้วนำไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติและหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างมิติทั้ง 10 ด้าน จนกระทั่งค้นพบว่าเกณฑ์การประเมินคุณภาพบริการนั้นสามารถสรุปรวมมิติสำคัญที่บ่งชี้ถึงคุณภาพการบริการได้ 5 ด้านหลัก ได้แก่

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles)

หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และผู้รับบริการสามารถคาดคะเนคุณภาพบริการได้ชัดเจน เช่น บุคลากร สถานที่ที่ให้บริการมีความสะอาดบาย เครื่องมือเครื่องใช้ในการให้บริการสวยงาม ทันสมัย และการใช้สัญลักษณ์หรือเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับบริการได้สัมผัส และการบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้ได้

2. ความน่าเชื่อถือหรือไว้วางใจได้ (Reliability)

หมายถึง ความสามารถในการให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับกับผู้รับบริการ โดยบริการที่ให้ทุกครั้งจะต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสม่ำเสมอในทุกครั้งของการบริการ ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้

3. การตอบสนองต่อผู้รับบริการทันที (Responsiveness)

หมายถึง ความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการของผู้ให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่ายและได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการ รวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ไม่ต้องรอนาน

4. การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Assurance)

หมายถึง ผู้ให้บริการมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ มีกิริยาท่าทาง มารยาทดี และมีอัธยาศัยที่ดีในการให้บริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจ และเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด

5. การเข้าถึงความรู้สึกของผู้ใช้บริการ (Empathy)

หมายถึง ความสามารถในการดูแล ความเอื้ออาทรเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการในแต่ละคน

Babakus และคณะ (อ้างถึงในนารวีรัตน์ รูปงาม, 2542) ได้นำเครื่องมือนี้มาประยุกต์ใช้กับบริการพยาบาล พบว่ามีความเที่ยงสูง ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.92 สามารถนำไปวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนในประเทศไทยได้มีผู้นำเครื่องมือนี้มาประยุกต์ใช้ในการประเมินคุณภาพบริการโรงพยาบาล ได้แก่ พนิดา คำยู (2538), สกาวดี ดวงเด่น (2538), วรณฤดี ภูทอง (2539), พัชรี ทองแม่ (2540) และสกาวดี วรชীন (2542) พบว่ามีความเที่ยงสูง ได้แก่ 0.95, 0.94, 0.92, 0.95 และ 0.97 ตามลำดับ และอรชร อาชาฤทธิ (2541) ได้นำแนวคิดของ Parasuraman และคณะ (1985) มาสร้างเป็นเครื่องมือประเมินคุณภาพบริการโรงพยาบาลในประเทศไทย โดยสร้างจากพื้นฐานและความคาดหวังของคนไทย เพื่อให้เหมาะสมกับสังคมไทยมากที่สุด โดยได้ศึกษาเชิงลึกร่วมกับพนิดา ดามาพงศ์ และคณะ (2541) ได้ค่าความเที่ยง 0.97 จากการศึกษาพบว่าคุณภาพบริการโรงพยาบาล มี 8 หมวด ได้แก่

1. ความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ

หมายถึง ความศรัทธา ความมั่นใจ ความเชื่ออย่างแน่วแน่ว่า เมื่อมาใช้บริการของโรงพยาบาลแล้วจะมีความปลอดภัย ปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาแทรกซ้อนในชีวิต ทรัพย์สิน และรวมทั้งชื่อเสียง

2. การให้บริการดูแลรักษาพยาบาล

หมายถึง การบริการของโรงพยาบาลที่จัดให้แก่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยครอบคลุมทั้ง 4 ด้านคือ การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล

ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพ โดยคำนึงถึงปัญหา ความต้องการของบุคคลเป็นหลัก

3. ความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ

หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการได้รับการอำนวยความสะดวกในการมาใช้บริการของโรงพยาบาล สามารถมาใช้บริการได้ทุกเวลาสะดวก ติดต่อกับผู้ให้บริการได้ง่าย ไม่ต้องใช้เวลาในการรอคอยบริการ นาน ได้รับความสะดวกในทุกๆ ขั้นตอนของการใช้บริการ

4. ความเป็นรูปธรรมของบริการหรือลักษณะทางกายภาพ

หมายถึง การให้บริการของโรงพยาบาลที่ให้แก่ผู้ใช้นั้น ต้องแสดงถึงลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้ผู้ใช้บริการสามารถคาดคะเนคุณภาพบริการของโรงพยาบาลได้ง่ายและชัดเจน

5. ปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร

หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการได้รับการปฏิบัติและได้รับอภัยภัยไม่ตรีจากแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ในโรงพยาบาล ด้วยสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง ใจเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ เป็นกันเอง จริงใจ พุดจาด้วยถ้อยคำไพเราะ สุภาพอ่อนโยน เอื้ออาทร ปลอดภัยให้กำลังใจ และให้ความมั่นใจแก่ผู้ป่วยและญาติในการรักษา

6. จริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ

หมายถึง การที่ผู้ให้บริการนั้นให้บริการโดยคำนึงถึงจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ รวมทั้งสิทธิของผู้ป่วยด้วย

7. การสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา

หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการได้รับข้อมูล รวมทั้งความรู้จากการสื่อสารของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล เช่น อธิบายวิธีการตรวจ เหตุผลที่ตรวจ ผลการตรวจ บอกชื่อยา วิธีรับประทานยา เปิดโอกาสให้ซักถามปัญหา และเต็มใจตอบข้อซักถาม

8. ราคา ค่ารักษาพยาบาล

หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ โดยมีค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลหรือราคาที่เหมาะสม คุ่มค่ากับบริการที่ได้รับ มีเอกสารบอกราคา ค่ารักษาพยาบาล และให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลตามควรแก่กรณี

จากเครื่องมือการวัดคุณภาพบริการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้แนวคิดของ Parasuraman และคณะ (1985) ซึ่ง อรรถ อชาฤทธิ์ (2541) และพนิดา ดามาพงศ์ และคณะ (2541) ได้พัฒนาและใช้ศึกษาในบริบทของธุรกิจบริการในประเทศไทย เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สร้างจากพื้นฐานของคนไทย และมีค่าความเที่ยงสูง โดยผู้วิจัยจะปรับเปลี่ยนเครื่องมือดังกล่าวให้สอดคล้องกับ

การประเมินคุณภาพบริการของโรงแรม เนื่องจาก Terry และ Gavin (1998) กล่าวว่าโรงพยาบาลเป็นธุรกิจบริการที่สามารถนำแนวคิดด้านต่างๆ ที่ใช้กับโรงแรมมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากคนไข้ของโรงพยาบาลเปรียบเสมือนลูกค้าของโรงแรมที่ต้องการได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลและโรงแรมต่างเป็นธุรกิจบริการที่สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดร่วมกันได้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดคุณภาพบริการของโรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดของโรงแรมเช่นเดียวกับที่นำแนวคิดภาวะผู้นำของโรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดของโรงแรม โดยผู้วิจัยกำหนดให้องค์ประกอบคุณภาพบริการสำหรับการวิจัยนี้ประกอบด้วย 6 ลักษณะ ซึ่งไม่รวมข้อ (4) ความเป็นรูปธรรมของบริการหรือลักษณะทางกายภาพ และ (8) ราคา ค่ารักษาพยาบาล เนื่องจากลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรกำหนด มิได้มาจากการให้บริการที่แท้จริงจากพนักงาน

2.5.4 องค์ประกอบคุณภาพบริการสำหรับการวิจัยนี้

1. ความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ

หมายถึง ความศรัทธา ความเชื่อถือ ความมั่นใจในบริการของลูกค้าซึ่งเกิดจากการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความสนใจอย่างแท้จริงของพนักงานที่มีต่อลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับบริการของโรงแรม

พนักงานทุกฝ่ายในโรงแรมจะต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าบริการที่ได้รับจะมีคุณภาพและปลอดภัยสำหรับลูกค้า เช่น พนักงานประจำบาร์เหล้าจะต้องมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับสุราต่างๆ ซึ่งต้องเรียนรู้ โดยการฝึกปฏิบัติและอาศัยประสบการณ์ คือ ต้องรู้วิธีรินเบียร์โดยไม่ให้มีฟองมาก วิธีรินเหล้าไวน์โดยไม่ให้มีตะกอนไหลลงมาด้วย วิธีผสมเครื่องดื่ม เพื่อให้มีความปลอดภัยกับลูกค้า, ฝ่ายบัญชี จะต้องมีความเข้าใจลักษณะงานต่างๆ ของระบบบัญชี และทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับลักษณะการดำเนินงานของโรงแรมด้วย เช่น การควบคุมด้านอาหารและเครื่องดื่ม หรือระบบการเก็บเงินของแผนกต้อนรับส่วนหน้า เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดในการให้บริการ, ฝ่ายรักษาความปลอดภัยจะต้องคอยระมัดระวังบุคคลที่มีพฤติกรรมน่าสงสัยว่าจะขโมยทรัพย์สินของโรงแรม หรือทำอันตรายต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ควบคุมดูแลกุญแจต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าจะได้รับความปลอดภัยเมื่อมาใช้บริการของโรงแรม เป็นต้น (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538) เพราะเมื่อลูกค้าเกิดความศรัทธา ความเชื่อถือ และความมั่นใจในบริการที่ได้รับจากบริการของโรงแรม จะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการของโรงแรมอีกได้ ในทางตรงข้าม

ผลจากการที่ลูกค้าขาดความศรัทธา ความเชื่อถือ และความมั่นใจในบริการที่ได้รับจากบริการของ โรงแรม ย่อมมีผลทำให้พนักงานไม่ประทับใจในบริการและจะไม่กลับมาใช้บริการอีก ระบบงานบริการ ของโรงแรมที่ดีจะประกันมาตรฐานคุณภาพงานได้ ดังนั้นต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และได้รับการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมที่ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือในบริการที่ได้รับอีก ซึ่งเกิดจาก บุคลิกภาพของพนักงานที่ให้บริการ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายสุภาพ สะอาด เรียบร้อยจะสะท้อนให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ เกิดความเชื่อถือในบริการของโรงแรมที่ได้รับ (สุภาวดี วรชীন, 2542)

2. การให้บริการดูแลผู้รับบริการ

หมายถึง การให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยพนักงานทุกฝ่ายจะต้อง ให้บริการลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ ด้วยบริการที่ถูกต้องและมีคุณภาพ ตลอดจนดูแลลูกค้าได้ อย่างทั่วถึง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที และมีความตั้งใจที่จะให้บริการลูกค้า อย่างเต็มที่จนสุดความสามารถ

3. ความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ

หมายถึง การที่ลูกค้าได้รับการอำนวยความสะดวกในการมาใช้บริการของโรงแรม โดยการให้ พนักงานเข้าถึงบริการนั้น พนักงานจะต้องมีความพร้อมเสมอที่จะให้บริการ สิ่งที่ต้องอำนวยความสะดวก ได้แก่ โรงแรมต้องติดต่อได้ง่าย มีความสะดวก รวดเร็ว ขั้นตอนไม่ยุ่งยาก รอคอยไม่นาน นอกจากนี้จะต้องมีบุคลากรคือมีพนักงานต้อนรับ และประชาสัมพันธ์คอยอำนวยความสะดวก ให้ คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้ ตลอดจนการแสดงออกถึงการสนใจลูกค้า เตรียมข้อมูลให้พร้อมเพื่อ ตอบข้อซักถามที่ชัดเจนแก่ลูกค้า นอกจากนี้พนักงานโรงแรมจะต้องให้บริการที่ดีในจังหวะที่เหมาะสม ในการให้บริการด้วย กล่าวคือ เมื่อลูกค้าต้องการอะไรก็สามารถสนองตอบอย่างรวดเร็วทันใจ

4. ปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร

กระบวนการปฏิสัมพันธ์ ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารในการส่งผ่านข้อมูล การติดต่อสื่อสารจะทำให้บุคคลสร้างความรู้สึกที่รับรู้ร่วมกันในฐานะผู้ให้ข้อมูลฝ่ายหนึ่งและผู้รับข้อมูลอีกฝ่ายหนึ่ง (สุภาวดี วรชীন, 2542)

การใช้บริการของโรงแรม เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโรงแรมกับลูกค้า ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายในการมาใช้บริการของลูกค้า

พฤติกรรมของพนักงานโรงแรมที่แสดงออกขณะทำการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานโรงแรมอย่างมีคุณภาพ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นในลักษณะท่าทีที่เป็นมิตร มีอัธยาศัยไมตรี สีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง เป็นกันเอง จริงใจ พุดจาด้วยถ้อยคำไพเราะ สุภาพ อ่อนโยน และให้ความมั่นใจแก่ลูกค้าในการใช้บริการ เช่น พนักงานเสิร์ฟ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งอนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2538) อ้างว่าพนักงานเสิร์ฟจะต้องมีทักษะในการติดต่อกับคน เพราะต้องพุดจาติดต่อกับแขกที่มาใช้บริการของห้องอาหาร แนะนำหรือขายสินค้าอันได้แก่ อาหารที่ฝ่ายครัวทำขึ้นมาแก่ลูกค้า, พนักงานประจำบาร์ขายเหล้าหรือบาร์เทนเดอร์ที่ดีก็จำเป็นต้องเป็นคนช่างพุดช่างคุย เพราะจะต้องพุดปะกับลูกค้าโดยตรงและลูกค้าบางส่วนเมื่อนั่งสั่งเครื่องดื่มจะต้องการเพื่อนคุย ซึ่งหากลูกค้าพึงพอใจหรือคุยกันถูกคอก็คจะสั่งเครื่องดื่มไปเรื่อยๆ นามาสั่งรายได้ที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานอยู่ฝ่ายใดในโรงแรมก็ควรจะมีคุณภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ อยู่เสมอ เนื่องจากพนักงานที่มีคุณภาพ เป็นกันเอง และหน้าตายิ้มแย้ม ถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด

5. จริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ

หมายถึง แนวทางหรือระเบียบ กฎเกณฑ์ที่สังคมระบุว่าบุคคลในสังคมนั้นควรกระทำหรือไม่ควรกระทำพฤติกรรมใดๆ เมื่อบุคคลปฏิบัติตามก็จะได้รับการนิยมชมชอบ และยอมรับ (อาภา ยังประดิษฐ์, 2529)

ความเป็นผู้มีจริยธรรมของบุคคลเกิดขึ้นได้จากส่วนประกอบ 3 ประการ (สิวลี ศิริไล, 2539)

(1) ด้านความรู้ (Moral reasoning) คือ ความเข้าใจในเหตุผลของความถูกต้อง ดีงาม

สามารถตัดสินใจแยกความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้องได้ด้วยความคิด

(2) ด้านความรู้สึก (Moral attitude and belief) คือ ความพึงพอใจ ศรัทธา เลื่อมใส เกิดความนิยมยินดีที่จะรับ นำจริยธรรมมาเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ

(3) ด้านพฤติกรรมแสดงออก (Moral conduct) คือ พฤติกรรมการกระทำที่บุคคลตั้งใจกระทำ ถูกหรือผิดในสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ

จากการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับจริยธรรมไทย เรื่องแนวทางการพัฒนาจริยธรรมไทย ระหว่างวันที่ 22-27 มกราคม 2523 ได้กล่าวถึง โครงสร้างของคุณลักษณะ จริยธรรมในสังคมไทย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ปรับปรุงแล้วไว้ 11 ประการ (สิวลี ศิริไล, 2539)

1. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน ความพากเพียร และความละเอียด รอบคอบ ยอมรับผลการกระทำนั้นได้
2. ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม และตรงต่อความเป็นจริง ตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเอง และผู้อื่น
3. ความมีเหตุผล หมายถึง ความสามารถในการใช้ปัญญาในการประพฤติปฏิบัติ รู้จักไตร่ตรอง ไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจ
4. ความกตัญญูกตเวทิตี หมายถึง ความรู้บุญคุณและแสดงออกที่จะตอบแทนคุณต่อผู้ที่มีบุญคุณ
5. การรักษาระเบียบวินัย หมายถึง การควบคุมการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับจรรยาบรรณ ขอบบังคับ ข้อตกลง กฎหมาย และศีลธรรม
6. ความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว การแข่งขัน และควรปฏิบัติด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังสติปัญญา
7. ความสามัคคี หมายถึง ความพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำกิจการ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
8. การประหยัด หมายถึง การใช้สิ่งทั้งหลายพอเหมาะพอควรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
9. ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผล
10. ความอดุสาหะ หมายถึง ความพยายามอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน
11. ความเมตตา กรุณา หมายถึง ความรักใคร่ สงสาร ปราบปรามให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ให้เป็นสุขขึ้น เนื่องจากพนักงานโรงแรมจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์คือ ลูกค้ำ ซึ่งประกอบด้วยลูกค้ำที่มีฐานะ มีอายุแตกต่างกัน ดังนั้นพนักงานโรงแรมจะต้องให้บริการลูกค้ำด้วยความเท่าเทียมกัน

มีความซื่อสัตย์ ไม่เปิดเผยความลับของลูกค้าเว้นแต่ลูกค้าจะยินยอม รวมถึงเคารพความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

6. การสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา

หมายถึง การที่ผู้ให้บริการได้รับข้อมูล รวมทั้งความรู้จากการสื่อสารของพนักงานโรงแรมอย่างเพียงพอ และใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายแก่ลูกค้า ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาให้เรื่องบริการของโรงแรมได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการซักถามปัญหา โดยพนักงานเต็มใจตอบข้อซักถาม

พนักงานทุกฝ่ายจะต้องมีความรอบรู้ในงานที่ตัวเองปฏิบัติอยู่ คือ สามารถให้คำแนะนำลูกค้าได้ว่าควรปฏิบัติตนในการใช้บริการอย่างไร รวมถึงพนักงานจะต้องพร้อมที่จะให้บริการเมื่อลูกค้าต้องการ และขณะที่ลูกค้าไม่ต้องการบริการอะไรก็จะต้องถอยห่างจากลูกค้ามายืนอยู่เงียบๆ เช่น พนักงานเสิร์ฟ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มต้องสามารถให้คำแนะนำลูกค้าว่าควรเลือกสั่งอาหารอะไร อธิบายให้ลูกค้าฟังว่าอาหารจานนั้นมีวิธีปรุงอย่างไร, พนักงานต้อนรับที่ดีจะต้องสามารถบอกลูกค้าได้ว่ามีที่ใดน่าไปเที่ยวบ้างในบริเวณใกล้เคียงกับโรงแรม หรือในเมืองที่โรงแรมตั้งอยู่ รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเดินทาง นอกจากนี้จะต้องตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ด้วยความเต็มใจ, พนักงานแผนกสัมภาระ จะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมพร้อมทั้งบอกทางไปยังจุดต่างๆ ในโรงแรมได้ ให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ วิธีเดินทางไป และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น

2.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบริการ

Heskett, Sasser และ Schlesinger (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ภายใต้แนวคิด The Service Profit Chain พบว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจ จะส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีกับองค์กร และมีความปรารถนาที่จะส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า

นาวิรัตน์ รูปงาม (2542) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล และวัฒนธรรมคุณภาพบริการ กับคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่าการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล วัฒนธรรมคุณภาพบริการ และคุณภาพบริการอยู่ในระดับสูง และการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล

และวัฒนธรรมคุณภาพบริการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .372, .464, .460$ และ $.640$ ตามลำดับ)

Kandari และ Ogundeyin (1998 อ้างในนารินทร์ รูปงาม, 2542) ได้ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลและผู้ป่วยต่อคุณภาพบริการพยาบาลในคูเวต กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลจำนวน 109 คน และผู้ป่วยจำนวน 148 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้คุณภาพบริการของพยาบาลและผู้ป่วยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kovner และ Smiths (1978 อ้างใน Kenneth, 1990) ได้ศึกษาพบว่า ผู้รับบริการพยาบาลไม่มีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ทางการพยาบาลที่จะประเมินคุณภาพเชิงวิชาชีพ ดังนั้นผู้รับบริการพยาบาลจึงประเมินคุณภาพบริการพยาบาลใน 2 ลักษณะด้วยกันคือ ประเมินคุณภาพในขณะที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับพยาบาลผู้ให้บริการ และประเมินคุณภาพจากสิ่งแวดล้อม

สกวดี ด่วงเด่น (2539) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณภาพบริการพยาบาลที่ผู้ป่วยคาดหวังและที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ความคาดหวังของผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า คุณภาพบริการพยาบาลที่ผู้ป่วยคาดหวัง และที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ความคาดหวังของผู้ป่วยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และพบว่าผู้ป่วยและพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยให้อันดับความสำคัญแก่คุณภาพบริการพยาบาลตรงกันในหมวดความไว้วางใจ หมวดการให้ผู้รับบริการเข้าถึงบริการ และหมวดการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ

สุภาวดี วรชীন (2542) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพบริการโรงพยาบาลที่ผู้ป่วยในคาดหวังและรับรู้และที่พยาบาลประจำการรับรู้ความคาดหวังของผู้ป่วยใน และปฏิบัติจริงในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ป่วยในจำนวน 397 คน และพยาบาลประจำการจำนวน 380 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพบริการโรงพยาบาลที่พยาบาลประจำการปฏิบัติจริงตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลที่ผู้ป่วยในรับรู้ โดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าคะแนนเฉลี่ยที่ผู้ป่วยในรับรู้สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยที่พยาบาลประจำการปฏิบัติจริง ยกเว้น ด้านจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ และด้านการให้ความรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบริการ พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบริการในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ศึกษาองค์กรที่เป็นโรงพยาบาลที่มีหน้าที่

ให้บริการแก่ผู้ป่วย ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาถึงธุรกิจบริการอื่นที่นอกเหนือจากโรงพยาบาล เพื่อให้ประเทศไทยมีงานวิจัยที่กว้างขวางมากขึ้น โดยเลือกศึกษาธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่สำคัญต่อการท่องเที่ยว และมีส่วนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

2.6 ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร (Financial Performance)

ตัวแปรที่สื่อตามแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพที่งานวิจัยสนใจศึกษาคือ ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร อันหมายถึงผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรที่เป็นตัวชี้วัดแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรม ซึ่งผู้วิจัยจะวิเคราะห์จากข้อมูลงบการเงินของแต่ละโรงแรม โดยเลือกใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่รายงานต่อกระทรวงพาณิชย์ ประกอบกับการสำรวจจากความคิดเห็นของผู้บริหารว่าตัวชี้วัดทางการเงินใดที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุด เหตุผลที่ผู้วิจัยศึกษาผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Performance) โดยมีได้ศึกษาถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านอื่น เนื่องจากการวิจัยนี้มุ่งศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งหนึ่งในมุมมองหลักของแนวคิดนี้คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรเป็นตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานของธุรกิจโรงแรมสำหรับการวิจัยนี้ การนำเสนอในส่วนนี้จึงประกอบด้วยงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.6.1 งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน

งบการเงิน เป็นเครื่องมือที่สามารถสื่อสารให้คนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ทราบถึงฐานะทางการเงินของธุรกิจ ซึ่งปกติแล้ว ผู้จัดการการเงินต้องการข้อมูลที่เป็นมูลค่าตลาดของสินทรัพย์ต่างๆ ในธุรกิจ เพื่อจะได้สามารถประเมินการตัดสินใจทางธุรกิจได้ว่า สิ่งที่ได้ทำไปนั้นได้ช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ให้กับธุรกิจตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แต่ข้อมูลเหล่านี้ค่อนข้างหายาก ดังนั้นจึงต้องอาศัยตัวเลขทางบัญชีในการหาข้อมูลทางการเงินของธุรกิจ ซึ่งตัวเลขนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท เพราะบริษัทแต่ละแห่งย่อมมีขนาดที่แตกต่างกัน ดังนั้น วิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาเรื่อง การเปรียบเทียบธุรกิจที่มีขนาดต่างกันคือ การใช้วิธีการคำนวณและเปรียบเทียบด้วยอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) (รอส, เวสเตอร์ฟิลด์ และจอร์แดน, 2546) ซึ่ง เพซรี ชุมทรัพย์ (2536) ให้ความหมายว่าเป็น การเปรียบเทียบระหว่างรายการในงบการเงินตั้งแต่สองรายการขึ้นไป

เปรียบเทียบกันเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรายการ อาจออกมาในรูปสัดส่วน เช่น อัตราส่วน
เงินทุนหมุนเวียน = 2 : 1 หรือในรูปของอัตราร้อยละ เช่น กำไรสุทธิต่อยอดขาย = 10% หรือในรูปของ
จำนวนครั้งหรือจำนวนรอบ เช่น อัตราการหมุนของลูกหนี้ 10 ครั้ง แม้กระทั่งออกมาในรูปของ
ระยะเวลา เช่น ระยะเวลาจัดเก็บหนี้ 36 วัน เป็นต้น ซึ่งนอกจากอัตราส่วนทางการเงินจะเป็นเครื่องมือ

ช่วยในการเปรียบเทียบแล้ว ยังทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของรายการต่างๆ ทางการเงินของธุรกิจได้
อัตราส่วนทางการเงินเป็นเทคนิคหรือเครื่องมือทางการเงินที่ใช้วิเคราะห์ถึงฐานะการเงินในงบ
ดุล ผลการดำเนินงานในงบกำไรขาดทุนของกิจการ และความสัมพันธ์ของรายการต่างๆ ระหว่างงบดุล
และงบกำไรขาดทุน การจัดแบ่งประเภทอัตราส่วนทางการเงินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ โดยทั่วไป
สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Short-term solvency, or Liquidity, ratios) เป็นอัตราส่วน
ที่ใช้วัดสภาพคล่องของสินทรัพย์ เป็นการบ่งบอกถึงสินทรัพย์หมุนเวียนรวมว่าประกอบไปด้วย
สินทรัพย์ย่อยอะไรบ้าง มูลค่าเท่าใดที่สามารถแปรสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว เช่น เงินสด ลูกหนี้การค้า
พันธบัตรรัฐบาล สินค้าคงคลัง (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2534) รวมถึงสามารถใช้วัด
ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของธุรกิจ โดยต้องการดูว่าธุรกิจนั้นมีความสามารถในการจ่าย
ชำระหนี้สินตามเวลาที่กำหนด โดยไม่มีปัญหาหรือไม่ อัตราส่วนนี้จึงเกี่ยวข้องกับสินทรัพย์หมุนเวียน
และหนี้สินหมุนเวียนของธุรกิจเป็นหลัก ผู้ที่ควรให้ความสนใจอัตราส่วนแสดงสภาพคล่องมากที่สุดคือ
กลุ่มของเจ้าหนี้ระยะสั้นกับผู้จัดการทางการเงินของธุรกิจ เนื่องจากผู้จัดการทางการเงินต้องติดต่อกับ
ธนาคารและผู้ให้กู้ยืมระยะสั้นของกิจการ (รอส, เวสเตอร์ฟิลด์ และเจอร์แดน, 2546)

อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง ประกอบด้วย อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio),
อัตราส่วนทุนหมุนเร็วหรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น (Quick or Acid – Test Ratio) หรือ
อัตราส่วนเงินสด (Cash Ratio)

2. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการก่อหนี้ (financial leverage, ratios) เป็นอัตราส่วนที่
ใช้วัดความอ่อนแอทางการเงินอันเกิดจากการก่อหนี้ โดยเฉพาะใช้วัดขนาดของเงินกู้ยืมที่ธุรกิจได้
จัดหา และขนาดของกำไรที่สามารถลดลงได้ ก่อนที่ธุรกิจนั้นจะประสบปัญหาการจ่ายดอกเบี้ย (เพชรี
ชุมทรัพย์, 2536)

อัตราส่วนแสดงความสามารถในการก่อหนี้ ประกอบด้วย อัตราส่วนแห่งหนี้ (Total Debt
Ratio), อัตราส่วนกำไรต่อดอกเบี้ยจ่าย (Times Interest Earned หรือ TIE) และเงินสดต่อดอกเบี้ยจ่าย
(Cash Coverage) (รอส, เวสเตอร์ฟิลด์ และเจอร์แดน, 2546) เป็นต้น

3. อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Asset management or Turnover, ratios) เป็นอัตราส่วนที่บอกถึงควมมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ของธุรกิจในการสร้างยอดขาย

อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ประกอบด้วย อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือและอายุของสินค้า (Inventory Turnover and Day's Sale in Inventory), อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้ากับระยะเวลาในการเรียกเก็บเงิน (Receivables Turnover and Day's Sale in Receivables) และอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) (รอส, เวสต์เทอร์ฟีลด์ และจอร์แดน, 2546) เป็นต้น

4. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios) เป็นอัตราส่วนที่นิยมใช้กันมากที่สุดในเรื่องของการวัดควมมีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ

อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร ประกอบด้วย ผลตอบแทนขั้นต้น (Gross Profit Margin), ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) (เพซรี ชุมทรัพย์, 2536), ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (Profit Margin), ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Assets), และผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) (รอส, เวสต์เทอร์ฟีลด์ และจอร์แดน, 2546) เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2534) เสนอว่าผู้บริหารการเงินควรจะรู้ว่าอัตราส่วนเงินอะไรบ้างที่สามารถนำมาใช้กับธุรกิจของตน เพื่อที่จะได้สามารถประเมินการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละประเภทในแง่ของกิจกรรมการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง และความเหมาะสมในการจัดหาเงินทุน อย่างไรก็ตามข้อควรระวังคือ ไม่ควรนำเอาอัตราส่วนที่วิเคราะห์ได้ของธุรกิจนั้นไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของธุรกิจอื่นที่อยู่ในประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะอัตราส่วนการเงินในแต่ละประเภทของธุรกิจจะแตกต่างกันไป ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

วรรณพร ปิติพัฒนะโฆษิต (2546) ได้สรุปรายละเอียดงานวิจัยด้านตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินพบว่าผู้มีผู้ให้ความสนใจวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของธุรกิจบริการจากตัวเลขในงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวชี้วัดที่แสดงผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของธุรกิจบริการจากงานวิจัย

ตัวชี้วัดด้านการเงิน	ผู้วิจัย	รายละเอียด
กำไรสุทธิ	Goulian & Mersereau (2000:48-53)	องค์กรบริการ ใช้กำไรสุทธิเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
กำไรจากการดำเนินงาน	Ittner & Larcker (1998:215-217)	องค์กรบริการ ใช้กำไรจากการดำเนินงานเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน แต่ถูกยกเลิกเพราะใช้ตัววัดผลอย่างอื่นที่ทันสมัย ต่อมากลับมาใช้ อีกเพราะกำไรจากการดำเนินงานมีการคำนวณไม่ซับซ้อนและเข้าใจง่าย
อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย	Ittner & Larcker (1998:215-217)	องค์กรบริการ ใช้อัตราการเจริญเติบโตเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
	Denton & White (2000:94-107)	
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	Griffin & Mahon (1997:5-31)	องค์กรบริการ ใช้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
	Goulian & Mersereau (2000:48-53)	องค์กรบริการ ใช้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	Hendricks, Defreitas, & Walker (1996:18-22)	องค์กรบริการ ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่อจำนวนพนักงานเป็นตัววัดผล
	Griffin & Mahon (1997:5-31)	องค์กรบริการ ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
	Goulian & Mersereau (2000:48-53)	องค์กรบริการ ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน
อัตราผลตอบแทนต่อการขาย	Griffin & Mahon (1997:5-31)	องค์กรบริการ ใช้อัตราผลตอบแทนต่อยอดขายเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน

สำหรับประเทศไทยแหล่งที่มาของตัวเลขในงบการเงินและอัตราส่วนมาตรฐานหาได้จากหนังสือวารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรือรายงานต่างๆ ของทางราชการ ตลอดจนรายงาน

ประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของบริษัทต่างๆ ที่มีการเปิดเผย (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยศ สันติวงษ์, 2534) ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะเลือกใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่รายงานในกระทรวงพาณิชย์ ประกอบกับการสำรวจจากความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุด และใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรม

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมพบบางงานวิจัยของ Singh และ Schmidgall (2002) ซึ่งศึกษาถึงการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพื้นฐานที่ใช้โดยผู้บริหารการเงินของธุรกิจสถานที่พัก (Lodging) โดย Singh และ Schmidgall อธิบายว่าอัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือที่มีค่าสำหรับธุรกิจสถานที่พัก เนื่องจากทำให้ผู้ใช้สามารถสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มีความหมายและใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อระบุถึงอัตราส่วนทางการเงินพื้นฐานที่ใช้ในธุรกิจสถานที่พัก รวมถึงแสดงให้เห็นถึงระดับความสำคัญของอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวในมุมมองของผู้บริหาร โดยธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจสถานที่พักที่ Singh และ Schmidgall ได้ศึกษาในรายละเอียดด้วย กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยคือ ผู้บริหารของธุรกิจสถานที่พัก จำนวน 81 คน ผลการวิจัยพบว่าอัตราส่วนในการดำเนินงาน (Operating ratios) และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios) เป็นอัตราส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเป็นโรงแรมแบบ Independent, Franchise, Management Contract และ Chain Owned ล้วนแต่แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วน ADR (รายรับค่าห้องทั้งหมด / จำนวนห้องพักที่ขายได้) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอัตราส่วนในการดำเนินงาน และอัตรากำไรสุทธิ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร มีความสำคัญมากที่สุด

สำหรับตัวชี้วัดทางการเงินของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง ไม่ว่าจะเป็นตัวเลขในงบการเงิน หรืออัตราส่วนทางการเงินที่วิเคราะห์ได้จากงบการเงิน สามารถหาข้อมูลได้จากงบการเงินที่โรงแรมแต่ละแห่งรายงานต่อกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลงบการเงินของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง พบว่าข้อมูลงบการเงินของโรงแรมบางแห่งเป็นข้อมูลงบการเงินโดยสรุป ทำให้เป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถหาอัตราส่วนทางการเงินได้ทั้งหมด นอกจากนี้ข้อมูลงบการเงินล่าสุดที่รายงานในกระทรวงพาณิชย์คือข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 ซึ่งโรงแรมบางแห่งได้ส่งข้อมูลปี 2546 เป็นครั้งแรก ทำให้ไม่สามารถพิจารณาอัตรากำไรเติบโตของตัวเลขได้ ดังนั้น จากการศึกษาข้อมูลงบการเงินของโรงแรมที่แสดงต่อกระทรวงพาณิชย์พบว่าตัวเลขในงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงินที่สามารถวิเคราะห์ได้จากงบการเงินของโรงแรมแต่ละแห่ง มีดังนี้

1. กำไรสุทธิ (Net Profit)
2. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Short-term solvency, or Liquidity, ratios)
 - 2.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน)
 - 2.2 อัตราส่วนหมุนเร็ว (เงินสด, หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด, ตัวเงินรับ และ ลูกหนี้การค้า / หนี้สินหมุนเวียน)
3. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios)
 - 3.1 กำไรต่อหุ้น (กำไรสุทธิ / จำนวนหุ้น)
 - 3.2 อัตรากำไรสุทธิ (กำไรสุทธิ / รายได้ทั้งหมด)
 - 3.3 อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (กำไรก่อนหักภาษีและดอกเบี้ย / รายได้ทั้งหมด)
 - 3.4 อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (กำไรสุทธิ / สินทรัพย์ทั้งหมด)
 - 3.5 อัตราผลตอบแทนขั้นต้นของสินทรัพย์ (กำไรสุทธิก่อนหักภาษีและดอกเบี้ย / สินทรัพย์ทั้งหมด)
 - 3.6 อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น)
4. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการก่อหนี้ (financial leverage, ratios)
 - 4.1 อัตราสินทรัพย์ต่อหนี้สิน (Solvency) (สินทรัพย์ทั้งหมด / หนี้สินทั้งหมด)
 - 4.2 อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt-equity) (หนี้สินทั้งหมด / ส่วนของผู้ถือหุ้น)

อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดทางการเงินสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ปรากฏในรายงานวิจัยเป็นงานวิจัยของต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัดใดที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรม โดยให้ระบุถึงระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดแต่ละตัวว่าสามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ในระดับใด เนื่องจากผู้บริหารโรงแรมแต่ละแห่งอาจจะมีความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดแต่ละตัวที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ ให้ระดับความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน โดยในที่นี้กำหนดให้มีระดับความคิดเห็น 6 ระดับ คือ

0	หมายถึง	ไม่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้
1	หมายถึง	แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ในระดับต่ำที่สุด
2	หมายถึง	แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ในระดับต่ำ
3	หมายถึง	แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ในระดับปานกลาง
4	หมายถึง	แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ในระดับสูง
5	หมายถึง	แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ในระดับสูงที่สุด

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม ผู้วิจัยได้ประมวลผลการสำรวจ และเลือกใช้ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารโรงแรมเห็นว่าเป็นตัวชี้วัดที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุด กล่าวคือ เป็นตัวชี้วัดที่ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 มาเป็นตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร สำหรับการวิจัยนี้ซึ่งอยู่ภายใต้มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งได้แก่ กำไรสุทธิ

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

American Express Travel Service อ้างใน Heskett, Sasser และ Schlesinger (1997) พบความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าจากบริการของพนักงาน กับความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงได้สร้างสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ 3 ประการ นั่นคือ การบริการที่รวดเร็ว, ความถูกต้องของตัว และประสบการณ์ที่ลูกค้ามีกับหน่วยงาน ซึ่งความสัมพันธ์ที่พบคือความรวดเร็วในการบริการตัวมีความสัมพันธ์กับยอดขายที่ .51 (high) และ ความถูกต้องในการบริการตัวมีความสัมพันธ์กับยอดขายที่ .65 (even higher) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความรวดเร็วและคุณภาพในการบริการสูงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

งานวิจัยของ Rust and others (1995) เน้นในเรื่องวิธีในการสร้างผลตอบแทน โดยพบว่าวิธีที่จะสามารถเพิ่มผลกำไรขององค์กรคือ การลดความผิดพลาดในการบริการที่เกิดขึ้นกับลูกค้า

จากแนวคิด The service profit chain (Heskett, Sasser และ Schlesinger, 1997) การให้บริการของผู้ให้บริการแก่ลูกค้าถือเป็นหัวใจของแนวคิด The service profit chain สำหรับองค์กรบริการจำนวนมาก โดยการบริการจะแยกออกจากกระบวนการผลิต ซึ่งหากผู้ให้บริการสามารถให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพสูงอยู่เสมอ จะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร นอกจากนี้บทบาทของกระบวนการพัฒนา The service profit chain คือ การส่งมอบคุณค่าที่สูงที่สุด และความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าและพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลตอบแทนกับผู้ถือหุ้น

Reichheld (1993 อ้างถึงใน Heskett, Sasser และ Schlesinger, 2003) ได้ศึกษาวิจัย 7 กรณีศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ (1) MBNA (ศึกษาการซื้อซ้ำของลูกค้า), (2) Olive Garden (ศึกษาการคงอยู่ของพนักงาน), (3) State Farm Insurance (ศึกษาการซื้อซ้ำและความจงรักภักดีของลูกค้า), (4) USAA-insurance for military (ศึกษาการซื้อซ้ำของลูกค้า), (5) Entenmann's Bakeries (ศึกษาการซื้อซ้ำของลูกค้า), (6) Honda (ศึกษาการซื้อซ้ำของลูกค้า) และ (7) Leo Burnett (ศึกษาการคงอยู่

ของพนักงาน) ผลการวิจัยพบว่า การคงอยู่ของพนักงาน (employee retention) ส่งผลทำให้เกิดการซื้อซ้ำหรือการคงอยู่ของลูกค้า (Customer retention) และส่งผลให้กำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น

Maister (2000 อ้างถึงใน Heskett, Sasser และ Schlesinger, 2003) ได้ศึกษาวิจัยโดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน 5,500 คน ใน 139 ออฟฟิศที่ดำเนินงานโดย 29 ธุรกิจบริการด้านการตลาดพบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินถูกขับเคลื่อนด้วยคุณภาพและการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นลำดับแรก ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของความพึงพอใจของพนักงานและมาตรฐานการทำงานที่ดี

จากผลงานวิจัยที่กล่าวถึงข้างต้นแสดงให้เห็นแล้วว่าคุณภาพบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยให้เห็นในธุรกิจบริการของต่างประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูกรักโรงแรมซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจบริการของประเทศไทย ด้วยการศึกษาศักยภาพในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการ

จากทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร, ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการของพนักงาน, ความสัมพันธ์ของความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการของพนักงาน และสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร รวมถึงความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการของพนักงาน ซึ่งจะพบว่ามีได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความสัมพันธ์ของความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง เนื่องจากผู้วิจัยเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยตรงจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ด้วยสาเหตุว่าหากภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูง แต่พนักงานโรงแรมไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในที่นี้คือการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงไม่น่าจะเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกันหากพนักงานโรงแรมมีความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรสูง แต่ไม่แสดงออกด้วยการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร น่าจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งก่อนที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าตัวแปรนั้นคือคุณภาพบริการของพนักงาน เพราะคุณภาพบริการเป็นวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของธุรกิจโรงแรม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้ จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับผลการ

ปฏิบัติงานขององค์กร และความสัมพันธ์ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของ
องค์กรด้วย เพื่อพิจารณาว่าสมมติฐานที่ผู้วิจัยเชื่อนั้นถูกต้องหรือไม่ หรือจะได้ข้อค้นพบใหม่สำหรับ
ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวในธุรกิจโรงแรมเพื่อเป็นประโยชน์กับนักวิจัยท่านอื่นในการอ้างอิงผล
วิจัยนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะอธิบายถึงวิธีดำเนินการวิจัยที่ใช้ในการศึกษารังนี้ ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสร้างเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมในการศึกษารังนี้ ซึ่งอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ผู้วิจัยได้พิจารณาจากแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1994) ที่จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของผู้นำทางการพยาบาล และได้ศึกษาพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าเช่นเดียวกับโรงแรม ทั้งนี้การวัดภาวะผู้นำได้จากแนวคิดย่อยห้าองค์ประกอบต่อไปนี้ (1) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน (2) การสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร (3) การกระตุ้นความคิดของพนักงาน (4) การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน และ (5) การสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 5 ข้อนี้เป็นภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจบริการที่จะต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการนำเสนอคุณภาพบริการให้กับลูกค้า และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันนี้มุ่งเน้นให้ความสำคัญ การพัฒนาคุณภาพบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงได้พัฒนาระบบการวัดคุณภาพบริการเพื่อที่จะเพิ่มมาตรฐานการให้บริการกับลูกค้า ซึ่ง Terry และ Gavin (1998) กล่าวว่าโรงพยาบาลเป็นธุรกิจบริการที่สามารถนำแนวคิดด้านต่างๆ ที่ใช้กับโรงแรมมาประยุกต์ใช้ได้ เนื่องจากคนไข้ของโรงพยาบาลเปรียบเสมือนลูกค้าของโรงแรมที่ต้องการได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ ดังนั้นโรงพยาบาลควรจะให้บริการคนไข้เสมือนกับเป็นลูกค้าของโรงแรม แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลและโรงแรมต่างเป็นธุรกิจบริการที่สามารถ

ประยุกต์ใช้แนวคิดร่วมกันได้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดภาวะผู้นำของโรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดของโรงแรม

สำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม ซึ่งอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เช่นกัน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Mowday, Steers และ Porter (1979) เนื่องจากเป็นแนวความคิดทางด้านทัศนคติ อีกทั้งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมซึ่งถือเป็นการสอบถามทางด้านทัศนคติของพนักงาน นอกจากนี้แนวคิดนี้ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการศึกษาทั้งจากนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ และเป็นคำนิยามที่มีความหมายครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้สามารถแสดงออกใน 3 ลักษณะได้แก่ (1) ความเชื่ออย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ (3) ความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรม ซึ่งอยู่ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Parasuraman และคณะ (1985) ซึ่งอรชร อาชาฤทธิ์ (2541) และพนิดา ดามาพงศ์ และคณะ (2541) พัฒนาและใช้ศึกษาในบริบทของธุรกิจบริการด้านโรงพยาบาลในประเทศไทย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่พัฒนาการวัดมาจากพื้นฐานของคนไทย ซึ่งเหมาะสมกับสังคมไทยมากที่สุด และมีค่าความเที่ยงสูง ทั้งนี้คุณภาพบริการของธุรกิจโรงแรมสำหรับงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 6 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ (2) การให้บริการดูแลผู้รับบริการ (3) ความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ (4) ปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร (5) จริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ และ (6) การสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา โดยสาเหตุที่นำแนวคิดของโรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับโรงแรมก็เช่นเดียวกับการนำแนวคิดภาวะผู้นำของโรงพยาบาลมาประยุกต์ใช้กับโรงแรม กล่าวคือ Terry และ Gavin (1998) ให้ความเห็นว่าแนวคิดของโรงแรม และโรงพยาบาลสามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้

สำหรับผลการปฏิบัติงานของโรงแรม ซึ่งอยู่ในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) งานวิจัยนี้เลือกใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่รายงานในกระทรวงพาณิชย์ ประกอบกับการสำรวจจากความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุด ซึ่งได้แก่ กำไรสุทธิ โดยจะนำตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานของโรงแรม

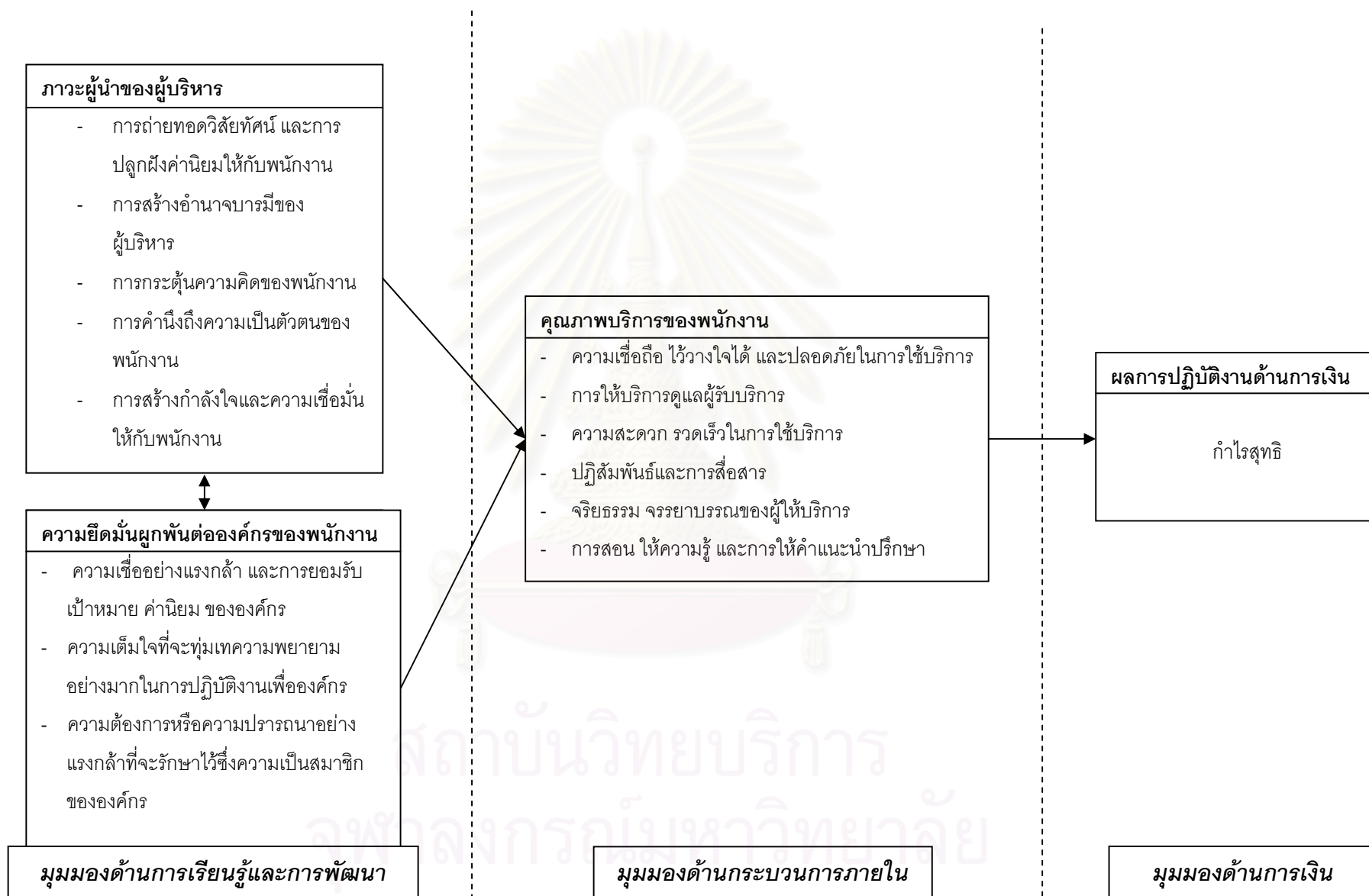
จากแนวคิดตัวแปรภายในแต่ละมุมมองตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินภายใต้มุมมองด้านการเงิน คุณภาพบริการภายใต้

มุมมองด้านกระบวนการภายใน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยนี้ โดยมุ่งศึกษาหรือพิสูจน์ความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้แต่ละมุมมองคือ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการของพนักงาน ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการ ดังรูปที่ 3.1



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลักคือ ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร ดังนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำ

ตัวแปรวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดภาวะผู้นำของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1994) ที่จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของผู้นำทางการพยาบาล โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดให้แต่ละช่วงมีคะแนนเท่ากัน ซึ่งระดับความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติได้เช่นเดียวกับข้อมูลที่เป็นอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วานิชบัญชา, 2546 ; กุณวุฒิ เวชสาร, 2546) ซึ่งระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารคำนวณได้จากค่าเฉลี่ยของคำถามข้อ 1 ถึง 23 ในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม

3.2.2 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรวัดระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Steers และ Porter (1979) โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) เช่นเดียวกับตัวแปรที่วัดภาวะผู้นำ โดยระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคำนวณได้จากค่าเฉลี่ยของคำถามข้อ 1 ถึง 15 ในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม

3.2.3 คุณภาพบริการ

ตัวแปรวัดระดับคุณภาพบริการของพนักงาน ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดคุณภาพบริการของ Parasuraman และคณะ (1985) ซึ่ง อรชร อาชาฤทธิ์ (2541) และพนิดา ดามาพงศ์ และคณะ (2541) ได้พัฒนาและใช้ศึกษาในบริบทของธุรกิจบริการในประเทศไทย โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) เช่นเดียวกับตัวแปรที่วัดภาวะผู้นำ และตัวแปรที่วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยระดับคุณภาพบริการของพนักงานคำนวณได้จากค่าเฉลี่ยของคำถามข้อ 1 ถึง 25 ในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม

3.2.4 ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร

ตัวแปรผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรคือ ตัวชี้วัดทางการเงินที่รายงานในกระทรวงพาณิชย์ และตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุดคือ กำไรสุทธิ ซึ่งได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรม

3.3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมของตน (2) ความยึดมั่นผูกพันต่อโรงแรมที่ตนปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน และ (3) คุณภาพการให้บริการของตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการวิจัยเชิงสำรวจ เป็นวิธีที่ได้รับความนิยม (กฤษณี เวชสาร, 2546) และตัวแปรดังกล่าวมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ เคยศึกษาและวัดระดับตัวแปรโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ดังนั้น ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ (Correlation) โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสร้างเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูล ดังที่จะอธิบายในหัวข้อ 3.4 ถึง 3.8

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ของการศึกษาครั้งนี้คือ องค์กร (Organization) ซึ่งในที่นี้คือโรงแรม โดยมีบุคลากร (Individual) ซึ่งเป็นสมาชิกของโรงแรม เป็นหน่วยให้ข้อมูล โดยการถามพนักงานว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารของตนเป็นอย่างไร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของตนเป็นอย่างไร และคุณภาพบริการของตนที่ให้กับลูกค้าเป็นอย่างไร ดังนั้น แนวทางสำหรับการกำหนดประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ ต้องเลือกโรงแรมที่เหมาะสมก่อน และเมื่อได้โรงแรมแล้ว จะกำหนดบุคคลเพื่อเป็นตัวแทนของโรงแรมในการให้ข้อมูลกับงานวิจัยนี้ โดยการเลือกโรงแรมและสมาชิกในโรงแรมกระทำดังนี้

3.4.1 รายชื่อโรงแรมที่เป็นประชากรสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้รายชื่อโรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) ปี 2005 เนื่องจากมีจำนวนและรายชื่อโรงแรมที่แน่นอนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ประกอบกับลักษณะของกรอบประชากรที่ดีควรเป็นกรอบที่สมบูรณ์ กล่าวคือ มีรายชื่อของทุกหน่วยที่ประกอบเป็นประชากรที่กำลังศึกษา (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544 อ้างถึงในสุจิต ศรีใหม่, 2546)

3.4.2 งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอัตราค่าเช่าห้องตั้งแต่ 1,500 บาทขึ้นไป หรือเป็นโรงแรมชั้นพิเศษ, โรงแรมชั้นหนึ่ง และโรงแรมมาตรฐาน เนื่องจากโรงแรมที่มีอัตราค่าเช่าห้องต่ำกว่า 1,500 บาทส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กและมีเจ้าของเป็นผู้บริหารในทุกด้าน จึงไม่สามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยกำหนดให้ประชากร คือ โรงแรมที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย และมีอัตราค่าเช่าห้องละ 1,500 บาทขึ้นไป หรือเป็นโรงแรมชั้นพิเศษ, โรงแรมชั้นหนึ่ง และโรงแรมมาตรฐาน โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือข้อมูลโรงแรมในสมาคมโรงแรมไทยปี 2005 (Thai Hotels Association Thailand Directory 2005)

จากเงื่อนไขข้างต้นมีโรงแรมที่สามารถนำมาประกอบเป็นประชากรในงานวิจัยจำนวนทั้งหมด 93 โรงแรม โดยแบ่งเป็นโรงแรมชั้นพิเศษมีจำนวน 34 แห่ง โรงแรมชั้นหนึ่งมีจำนวน 23 แห่ง และโรงแรมมาตรฐานมีจำนวน 36 แห่ง ดังที่เสนอในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงประเภทโรงแรมจำแนกตามอัตราค่าที่พักและจำนวนโรงแรมประชากร*

ประเภทโรงแรมจำแนกตามอัตราค่าที่พัก	จำนวน
โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe Hotel) หรือค่าที่พัก 5,000 บาทขึ้นไป	34
โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class Hotel) หรือค่าที่พัก 3,000 – 5,000 บาท	23
โรงแรมมาตรฐาน (Standard Hotel) หรือค่าที่พัก 1,500 – 3,000 บาท	36
รวม	93

*ข้อมูลเบื้องต้น : หนังสือข้อมูลโรงแรมของสมาคมโรงแรมไทยปี 2005

การเลือกโรงแรมเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยสุ่มโรงแรมในแต่ละประเภทที่แบ่งตามอัตราค่าที่พัก โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากในอัตราส่วน 1 : 3 ซึ่งจะได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 31 แห่ง ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงประเภทโรงแรมจำแนกตามอัตราค่าที่พักและจำนวนโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทโรงแรมจำแนกตามอัตราค่าที่พัก	จำนวน
โรงแรมชั้นพิเศษ (Deluxe Hotel) หรือค่าที่พัก 5,000 บาทขึ้นไป	11
โรงแรมชั้นหนึ่ง (First class Hotel) หรือค่าที่พัก 3,000 – 5,000 บาท	8
โรงแรมมาตรฐาน (Standard Hotel) หรือค่าที่พัก 1,500 – 3,000 บาท	12
รวม	31

หลังจากได้โรงแรมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 31 แห่ง ผู้วิจัยได้จัดส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงแรมดังกล่าว หากโรงแรมใดไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จับฉลากโรงแรมอื่นเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างอีกครั้งให้ได้จำนวนที่ต้องการศึกษาทั้งหมด 31 แห่ง

3.4.3 การกำหนดหน่วยให้ข้อมูล

หน่วยให้ข้อมูลของโรงแรมตัวอย่างคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่าหนึ่งปีในแผนกต่างๆ ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร พนักงานเหล่านี้ได้แก่ พนักงานในระดับรองและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายหรือแผนก, ระดับหัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติงานทั่วไป

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกโรงแรมที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศที่มีสถานที่ท่องเที่ยวจำนวนมาก และได้รับความนิยมในการเดินทางมาท่องเที่ยว โดยเฉพาะจากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ประกอบกับกรุงเทพมหานครเป็นเมืองที่มีศักยภาพสูงด้านการท่องเที่ยว (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543-2544 อ้างในอุทัย ต้นละมัย และคณะ, 2547) อีกทั้งผู้วิจัยสามารถดำเนินการติดต่อกับโรงแรมและเก็บแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากทางโรงแรมในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามมากกว่าการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์แต่เพียงอย่างเดียว

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมดังกล่าวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งการที่พนักงานจะสามารถตอบได้ว่าตนเองมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรหรือไม่นั้น พนักงานควรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดให้คือ 1 ปี

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกต่างๆ ของโรงแรมทั้งพนักงานส่วนหน้าและพนักงานส่วนหลัง เนื่องจากทั้งพนักงานส่วนหน้าและพนักงานส่วนหลังมีความสำคัญเท่ากัน

การสร้างบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า โดยโรงแรมไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยปราศจากพนักงานส่วนหนึ่งส่วนใด ประกอบกับเมื่อใดก็ตามที่มีการติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ พนักงานจะเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยการให้บริการลูกค้าของพนักงานส่วนหน้าและพนักงานส่วนหลังจะไม่มี ความแตกต่างกัน (Schneider & Bowen, 1995)

เนื่องจากหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ของการศึกษาคั้งนี้คือ โรงแรม ซึ่งเป็นระดับองค์กร โดยมีบุคลากร (Individual) ซึ่งเป็นสมาชิกของโรงแรม เป็นหน่วยให้ข้อมูล ดังนั้น การเลือกหน่วยให้ข้อมูลจะเลือกจากโรงแรมละประมาณ 30 คน แต่กรณีที่บางองค์กรไม่สามารถให้ข้อมูลได้ถึง 30 คน ก็จำเป็นต้องใช้หน่วยให้ข้อมูลทั้งหมดที่สามารถให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ได้

โดยปกติแล้ว นักวิจัยทั่วไปต้องการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ที่ต้องการรายชื่อของทุกหน่วยในประชากรเพื่อทำการสุ่มตัวอย่าง แต่เนื่องจากการติดต่อตัวแทนของโรงแรมพบว่า ทางโรงแรมไม่สามารถให้ข้อมูลรายชื่อประชากร และหมายเลขประจำตัวของพนักงานโรงแรมได้ เพราะไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บริหาร และไม่สะดวกที่จะให้ข้อมูลดังกล่าว ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากสิทธิในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นของผู้บริหารโรงแรมต่างๆ ทำให้ไม่สามารถเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ได้ แต่เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องยอมรับข้อจำกัดดังกล่าว และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ซึ่งในที่นี้คือวิธี Quota Sampling โดยมีตัวแทนของแต่ละโรงแรมที่ทำงานในโรงแรมนั้นเป็นผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับหน่วยตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่ต้องการศึกษาจนได้ตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนด เนื่องจากทางโรงแรมไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจสามารถแบ่งรูปแบบของการวิจัยออกได้หลายรูปแบบตามลักษณะการเก็บข้อมูล โดยอาจจะเก็บจากการสอบถามตัวต่อตัว (Face-to-face questionnaires) การสอบถามทางโทรศัพท์ (Telephone interview) การให้ผู้ตอบกรอกคำตอบในแบบสอบถาม (Self-administered questionnaire) การสัมภาษณ์เจาะลึก (Personal depth interview) การสำรวจต่อเนื่องระยะยาว (Panel data) เป็นต้น (ภุณพาลี เวชสาร, 2546) แต่สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การสำรวจโดยให้ผู้ตอบกรอกคำตอบในแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administered questionnaire) ดังนั้นเครื่องมือหลักของการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยนี้คือ แบบสอบถาม

แบบสอบถามหลักของการวิจัยนี้คือ แบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงานตามการรับรู้ของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1

แบบสอบถามส่วนแรกนี้ใช้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ (perception) ของหน่วยตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามส่วนนี้มาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ Bass (1985), Bennis และ Nanus (1985), Bass และ Avolio (1994) ที่จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของผู้นำทางการพยาบาลเพื่อศึกษาพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรที่ให้บริการเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดภาวะผู้นำดังกล่าวมาเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยปรับให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมแบบสอบถามสำหรับวัดภาวะผู้นำประกอบด้วยการวัดภาวะผู้นำใน 5 ด้าน ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 1-5 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
2. ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 6 – 9 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
3. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 10-13 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน มีจำนวนคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 14-19 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1
5. ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 20-23 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

โดยคำถามจะมีลักษณะทั้งคำถามเชิงบวก และเชิงลบเพื่อลดความลำเอียงในการตอบ โดยคำถามข้อ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21 และ 22 เป็นคำถามเชิงบวก และคำถามข้อ 4, 10, 11, 16, 18 และ 23 เป็นคำถามเชิงลบ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ โดยลักษณะคำตอบใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยกำหนดคะแนนให้คำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ ดังนี้

ความคิดเห็น	ข้อความในทางบวก			ข้อความในทางลบ		
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน	ให้	1	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน	ให้	2	คะแนน
เฉยๆ	ให้	3	คะแนน	ให้	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน	ให้	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน	ให้	5	คะแนน

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายภาวะผู้นำ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 2

แบบสอบถามส่วนที่สองใช้วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (OCQ) ของ Mowday, Steers และ Porter (1979) เนื่องจากแบบวัดดังกล่าวได้รับความนิยมนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ และมีความครอบคลุมประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Steers และ Porter (1979) มาเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือในการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แบบสอบถามสำหรับวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย การวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรใน 3 ด้าน ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละด้านดังนี้

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีจำนวนคำถาม 6 ข้อ คือ ข้อ 1-6 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีจำนวนข้อถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 7-11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2
3. ความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีจำนวนข้อถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 12-15 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

โดยคำถามจะมีลักษณะทั้งคำถามเชิงบวก และเชิงลบเพื่อลดความลำเอียงในการตอบ โดยคำถามข้อ 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12 และ 15 เป็นคำถามเชิงบวก และคำถามข้อ 3, 6, 11, 13 และ 14 เป็นคำถามเชิงลบ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ โดยลักษณะคำตอบใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยกำหนดคะแนนให้คำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ ดังนี้

ความคิดเห็น	ข้อความในทางบวก			ข้อความในทางลบ		
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน	ให้	1	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน	ให้	2	คะแนน
เฉยๆ	ให้	3	คะแนน	ให้	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน	ให้	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน	ให้	5	คะแนน

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ย ในการให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ (ประคอง กรวรรณสุต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3

แบบสอบถามส่วนที่สามใช้วัดคุณภาพบริการของพนักงานตามการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแนวคิดของ Parasuraman และคณะ (1985) ซึ่ง อรรถร อาษาฤทธิ (2541) และ พนิดา ดามาพงศ์ และคณะ (2541) ได้ศึกษาเชิงลึกร่วมกัน โดยเป็นเครื่องมือที่สร้างจากพื้นฐานของคนไทยและมีค่าความเที่ยงสูง โดยผู้วิจัยจะทำการปรับเปลี่ยนเครื่องมือดังกล่าวให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพบริการของโรงแรม แบบสอบถามสำหรับวัดคุณภาพบริการ ประกอบด้วยการวัดคุณภาพบริการใน 6 ด้าน ซึ่งมีจำนวนคำถามในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 1-5 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
2. ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 6 – 10 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
3. ด้านความสะอาด รวดเร็วในการใช้บริการ มีจำนวนคำถาม 2 ข้อ คือ ข้อ 11 – 12 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
4. ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร มีจำนวนคำถาม 5 ข้อ คือ ข้อ 13 – 17 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
5. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 18 – 21 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3
6. ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ คือ ข้อ 22 – 25 ในแบบสอบถามส่วนที่ 3

โดยคำถามจะมีลักษณะทั้งคำถามเชิงบวก และเชิงลบเพื่อลดความลำเอียงในการตอบ โดยคำถามข้อ 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 และ 24 เป็นคำถามเชิงบวก และคำถามข้อ 4, 6, 16 และ 25 เป็นคำถามเชิงลบ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ โดยลักษณะคำตอบใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยกำหนดคะแนนให้คำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ ดังนี้

ความคิดเห็น	ข้อความในทางบวก			ข้อความในทางลบ		
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5	คะแนน	ให้	1	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน	ให้	2	คะแนน
เฉยๆ	ให้	3	คะแนน	ให้	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน	ให้	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน	ให้	5	คะแนน

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับคุณภาพบริการออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ย ในการให้ความหมายคุณภาพบริการ ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	คุณภาพบริการของพนักงานอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	คุณภาพบริการของพนักงานอยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	คุณภาพบริการของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	คุณภาพบริการของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	คุณภาพบริการของพนักงานอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4

แบบสอบถามส่วนที่สี่คือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิด ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงแรม แผนกที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เป็นต้น

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา ผู้วิจัยได้ทำตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญการสำรวจทางไปรษณีย์ (Dillman, 2000) กล่าวคือ ผู้วิจัยมุ่งมั่นจะพัฒนาแบบสอบถามให้อยู่ในรูปของสมุดเล่มเล็ก โดยการนำกระดาษ A4 มาพับครึ่ง คือ หน้าของสมุดเล่มเล็กจะเท่ากับครึ่งหน้าของกระดาษ A4 ซึ่งจะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกว่าการตอบแบบสอบถามมีจำนวนคำถามไม่มาก และจะใช้เวลาในการตอบไม่นาน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามมากขึ้น

3.6 วิธีการสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ มีขั้นตอนการสร้างดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ ซึ่งสามารถนำแนวคิด และผลการวิจัยต่างๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดในการวิจัย

โดยแบบสอบถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร และคุณภาพบริการของพนักงานนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์จากแบบวัดภาวะผู้นำ และคุณภาพบริการที่เป็นองค์ประกอบสำหรับธุรกิจโรงพยาบาล แต่การวิจัยนี้ต้องการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร และคุณภาพบริการของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรม ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้สามารถใช้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร และคุณภาพบริการของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมได้ ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นไปให้ผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครจาก 31 โรงแรม ซึ่งเป็นจำนวนที่เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงแรมสำหรับการศึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับธุรกิจโรงแรมโดยใส่ระดับความคิดเห็นที่มีต่อข้อคำถามแต่ละข้อ โดยแบ่งเกณฑ์การแปลผลออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ย ในการให้ความหมายภาวะผู้นำ และคุณภาพบริการ ดังนี้ (ประคอง กรวรรณสูตร, 2538)

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	ภาวะผู้นำและคุณภาพบริการแต่ละข้อมีความจำเป็นในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	ภาวะผู้นำและคุณภาพบริการแต่ละข้อมีความจำเป็นในระดับสูง
2.50 – 3.49	ภาวะผู้นำและคุณภาพบริการแต่ละข้อมีความจำเป็นในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ภาวะผู้นำและคุณภาพบริการแต่ละข้อมีความจำเป็นในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	ภาวะผู้นำและคุณภาพบริการแต่ละข้อมีความจำเป็นในระดับต่ำมาก

ผลที่ได้จากแบบสอบถาม หากค่าเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ผู้วิจัยจะนำข้อคำถามดังกล่าวมาเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามสำหรับพนักงาน ขณะเดียวกันหากค่าเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อมีค่าต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยจะไม่นำข้อคำถามดังกล่าวมาเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามสำหรับพนักงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ใสระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรม เพื่อนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาจัดเรียงลำดับ และใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุดตามความเห็นของผู้บริหาร กล่าวคือมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 1 มาเป็นตัวแปรในประเด็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรสำหรับการวิจัยนี้ โดยตัวชี้วัดทางการเงินที่ผู้วิจัยเลือกมาให้ผู้บริหารโรงแรมตรวจสอบนี้ ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินของธุรกิจโรงแรมที่ปรากฏในผลการวิจัยของ Singh และ Schmidgall (2002) ประกอบกับตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถหาได้จากงบการเงินของโรงแรมที่ส่งกระทรวงพาณิชย์

โดยในเบื้องต้นได้นำแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารไปทดสอบ (Pilot Test) กับผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 ท่าน จากโรงแรม 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.13 ของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของภาษา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความครอบคลุมในเนื้อหา และความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมินผลของแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยผลที่ได้จากการทดสอบและการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถาม มีดังนี้

แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปรับความชัดเจนของภาษา จำนวน 1 ข้อ

แบบสอบถามคุณภาพบริการของพนักงาน

ปรับความชัดเจนของภาษา จำนวน 2 ข้อ

นอกจากนี้ได้ปรับมาตราส่วนประมาณค่าจาก 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เป็น 6 ระดับ โดยเพิ่มมาตราส่วน “ไม่เห็นด้วย” และกำหนดคะแนนให้เท่ากับ 0 คะแนน

หลังจากปรับปรุงแบบสอบถามของผู้บริหารโรงแรม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากผู้บริหารของโรงแรมจำนวน 31 แห่ง ซึ่งเท่ากับจำนวนโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ โดยโรงแรมหนึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด รวมจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งสิ้น 56 ชุด หลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารคือ

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารโรงแรม ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครทุกข้อมีค่ามากกว่า 3.50 กล่าวคือค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ เรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานอาสาสมัครทำงานที่ต้องแสดงความสามารถ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่

จำเป็นของผู้บริหารโรงแรมในระดับสูง (3.93) ส่วนค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เรื่องการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารโรงแรมในระดับสูงมาก (4.68) ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อคำถามทุกข้อในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหารมาเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามสำหรับพนักงาน

ค่าเฉลี่ยลักษณะการให้บริการที่จำเป็นของพนักงานโรงแรม ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครทุกข้อ มีค่ามากกว่า 3.50 กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ เรื่องความสามารถในการให้บริการลูกค้ายามฉุกเฉินได้ทันท่วงที ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าเป็นลักษณะการให้บริการที่จำเป็นของพนักงานโรงแรมในระดับสูง (4.25) ส่วนค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เรื่องการมีสีหน้าสดชื่น ยิ้มแย้ม แจ่มใส ร่าเริงในเวลาให้บริการลูกค้า และการเคารพ และไม่รุกรานความเป็นส่วนตัวของลูกค้าในการใช้บริการ ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน โดยผู้บริหารเห็นว่าเป็นลักษณะการให้บริการที่จำเป็นของพนักงานโรงแรมในระดับสูงมาก (4.79) ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อคำถามทุกข้อในส่วนของคุณภาพบริการมาเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามสำหรับพนักงาน

ค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดทางการเงินที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครแต่ละข้อ แสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดทางการเงินเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

ตัวชี้วัดทางการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
กำไรสุทธิ	4.16	1.11
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (กำไรก่อนหักภาษีและดอกเบี้ย / รายได้ทั้งหมด)	4.02	1.11
อัตรากำไรสุทธิ (กำไรสุทธิ / รายได้ทั้งหมด)	4.00	1.07
กำไรต่อหุ้น (กำไรสุทธิ / จำนวนหุ้น)	3.80	1.08
อัตราผลตอบแทนขั้นต้นของสินทรัพย์ กำไรสุทธิก่อนหักภาษีและดอกเบี้ย / สินทรัพย์ทั้งหมด)	3.68	1.10
อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (กำไรสุทธิ / สินทรัพย์ทั้งหมด)	3.66	1.04
อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น).	3.62	1.21
อัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน)	3.58	1.14
อัตราส่วนทุนหมุนเร็ว (เงินสด, หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด, ตัวเงินรับ และลูกหนี้การค้า / หนี้สินหมุนเวียน)	3.33	1.20
อัตราสินทรัพย์ต่อหนี้สิน (สินทรัพย์ทั้งหมด / หนี้สินทั้งหมด)	3.31	1.16
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (หนี้สินทั้งหมด / ส่วนของผู้ถือหุ้น)	3.31	1.16

จากตารางที่ 3.3 จะพบว่าตัวชี้วัดทางการเงินที่สามารถแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ดีที่สุดในความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมคือ กำไรสุทธิ (Net profit) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ 4.16 ดังนั้น ผู้วิจัยจะกำหนดให้กำไรสุทธิเป็นตัวแปรทางด้านผลการปฏิบัติงานของโรงแรมสำหรับการวิจัยนี้

2. หลังจากการวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากพนักงานโรงแรมฉบับสมบูรณ์ โดยปรับปรุงแก้ไขมาจากแบบสอบถามฉบับแรกที่ได้รับการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

3. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปให้นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามจำนวน 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสมถูกต้องของภาษาอีกครั้ง โดยผลจากการปรับปรุงแบบสอบถามมีดังนี้

แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปรับปรุงการใช้ภาษา

จำนวน 2 ข้อ

แบบสอบถามคุณภาพบริการของพนักงาน

ปรับความชัดเจนของภาษา

จำนวน 2 ข้อ

จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Pilot Test) กับพนักงานที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่าหนึ่งปี ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรที่สำคัญในการวิจัยนี้ รวมถึงเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามที่กำหนดขึ้นกับธุรกิจโรงแรม และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้งให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ (Pilot Test) และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3.7 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ความตรงหรือความถูกต้อง (Validity)

ความตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถของมาตรวัด (Scale) หรือเครื่องมือในการวัด (Measuring instrument) ที่สามารถวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ (Zikmund, 1997 : GL-15 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541:161)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้บริหารโรงแรม และอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนของภาษาและความสอดคล้องของเนื้อหา กับสิ่งที่ต้องการศึกษา จากนั้นได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตาม que ผู้บริหารโรงแรม และอาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

2. ความเที่ยงหรือความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง การที่แบบทดสอบให้ผลเหมือนกันทุกครั้งที่ทดสอบภายใต้เงื่อนไขว่าคุณสมบัติของสิ่งที่ทดสอบนั้นมีสภาวะคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540:676 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541:160)

การวัดความเที่ยงของแบบสอบถามงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้บริหารโรงแรม และอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานของโรงแรมจำนวน 30 คน และคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเที่ยงของแบบสอบถามที่นิยมใช้มาก (กัลยา วานิชย์บัญชา, ม.ป.ป.:449) โดยหากค่าความเที่ยงมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจะเชื่อได้ว่าเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรวัดที่ได้มาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์ (Nunnally, 1975 อ้างถึงใน สุวิต ศรีใหม่, 2546) ได้ผลดังตาราง 3.4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยรวม และรายด้าน ทั้งการทดลองใช้และการเก็บข้อมูลจริง

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง ทดลองใช้ (N=30)	ค่าความเที่ยง ข้อมูลจริง (N=890)
ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.9154	.9489
ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับ พนักงาน	.7750	.8236
ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร	.8693	.8776
ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน	.7201	.7644
ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน	.7320	.8387
ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน	.7639	.8388
ส่วนที่ 2 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	.8903	.9146
ด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	.7597	.8157
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	.7840	.8014
ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะ รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	.7372	.7892
ส่วนที่ 3 คุณภาพบริการ	.9231	.9301
ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้ บริการ	.7553	.7383
ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ	.7271	.7827
ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ	.7361	.7331
ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร	.7367	.7206
ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ	.7728	.7852
ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา	.8306	.8025

เนื่องด้วยหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ของการวิจัยนี้คือ ระดับองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยได้วัดค่าความเที่ยงของแบบสอบถามจำแนกรายโรงแรม ทั้งนี้หากพิจารณาจากโรงแรมจะเห็นว่าค่าความเที่ยงของทุกโรงแรมเกิน 0.7 ยกเว้นโรงแรมที่ 30 เพียงแห่งเดียวซึ่งมีค่าความเที่ยงใกล้เคียงกับ 0.7 ได้ผลดังตาราง 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงค่าความเที่ยง (cronbach alpha) ของแบบสอบถามจำแนกรายโรงแรม

โรงแรม	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม		
	ภาวะผู้นำ	ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร	คุณภาพบริการ
โรงแรมที่ 1	.9428	.9243	.8867
โรงแรมที่ 2	.9470	.8513	.8720
โรงแรมที่ 3	.7721	.8397	.8283
โรงแรมที่ 4	.9211	.8851	.9008
โรงแรมที่ 5	.9318	.8406	.9015
โรงแรมที่ 6	.8764	.9368	.8750
โรงแรมที่ 7	.9339	.8928	.9440
โรงแรมที่ 8	.9717	.9074	.9474
โรงแรมที่ 9	.9333	.8444	.9370
โรงแรมที่ 10	.9039	.8616	.8584
โรงแรมที่ 11	.9521	.8895	.9203
โรงแรมที่ 12	.9869	.9776	.8840
โรงแรมที่ 13	.8718	.8923	.9167
โรงแรมที่ 14	.9563	.9303	.9673
โรงแรมที่ 15	.9030	.9490	.9433
โรงแรมที่ 16	.9672	.9608	.9790
โรงแรมที่ 17	.9636	.8088	.9394
โรงแรมที่ 18	.9578	.8380	.8550
โรงแรมที่ 19	.9503	.9193	.9497
โรงแรมที่ 20	.9223	.9425	.8914
โรงแรมที่ 21	.9620	.8029	.8834
โรงแรมที่ 22	.9483	.9382	.8805
โรงแรมที่ 23	.9520	.9292	.9313

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

โรงแรม	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม		
	ภาวะผู้นำ	ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	คุณภาพบริการ
โรงแรมที่ 24	.9661	.9378	.9154
โรงแรมที่ 25	.9449	.9139	.9453
โรงแรมที่ 26	.9404	.8904	.9419
โรงแรมที่ 27	.9184	.9220	.9379
โรงแรมที่ 28	.9578	.9399	.9563
โรงแรมที่ 29	.9122	.7791	.8828
โรงแรมที่ 30	.8650	.6753	.7964
โรงแรมที่ 31	.9557	.8273	.9058

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกำไรสุทธิจากงบการเงินของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเป็นข้อมูลงบการเงินสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบสอบถาม เนื่องจากในแบบสอบถามของการวิจัยนี้ได้สอบถามถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งพนักงานอาจจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง เพราะกลัวผู้บริหารรับทราบข้อมูลดังกล่าว แต่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องระบุชื่อตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตอบมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ให้กับผู้วิจัยจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ มีขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาตจากคณะแพทยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อส่งถึงผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแนะนำผู้วิจัยเองและขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และติดต่อประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วยตนเอง โดยมีตัวแทนของแต่ละโรงแรมที่ทำงานในโรงแรมนั้น เป็นผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับหน่วยตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่ต้องการศึกษาจนได้ตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องจากทางโรงแรมไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บแบบสอบถามที่พนักงานโรงแรมกรอกเรียบร้อยแล้ว กลับคืนทั้งผ่านทางไปรษณีย์และจัดเก็บด้วยตนเองขึ้นอยู่กับความสะดวกของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และนำไปลงรหัส เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.9 การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะทำหนังสือแนะนำตนเอง อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงและรับรองว่าข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และการรายงานผลวิจัยจะนำเสนอผลโดยรวมเท่านั้น

3.10 สมมติฐานการวิจัย

จากตัวแบบกรอบความคิดของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1

H_0 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2

H_0 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3

H_0 : ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงาน

H_1 : ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4

H_0 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงาน

H_1 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5

H_0 : คุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงาน ไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

H_1 : คุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงาน สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

3.11 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window (Statistical Package for The Social Science for window) ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.11.1 การรายงานข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงแรมปัจจุบัน แผนกที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) และค่าเฉลี่ย

3.11.2 การวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร, ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และระดับคุณภาพบริการของพนักงาน โดยการแปลงรหัสคำตอบที่ได้จากคำถามเชิงลบให้เป็นคำถามเชิงบวก และจึงคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร, ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และระดับคุณภาพบริการของพนักงาน สามารถทำได้ดังนี้

1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของระดับภาวะผู้นำซึ่งได้จากคำถามข้อที่ 1 ถึง 23 ข้อ ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

2) ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรซึ่งได้จากคำถามข้อที่ 1 ถึง 15 ข้อ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

3) ระดับคุณภาพบริการของพนักงาน จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของระดับคุณภาพบริการของพนักงาน ซึ่งได้จากคำถามข้อที่ 1 ถึง 25 ข้อ ในแบบสอบถามส่วนที่ 3

3.11.3 การรายงานข้อมูลภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และคุณภาพบริการ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย

3.11.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร, ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน คือ (ชูศรีวงศ์รัตน์, 2544)

ค่า r เท่ากับ .90 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่า r เท่ากับ .70 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่า r เท่ากับ .30 - .69	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า r เท่ากับ .01 - .29	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่า r เท่ากับ .00	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตรงกันข้าม

3.11.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เนื่องจากการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตาม 1 ตัว ของตัวแปรอิสระ 2 ตัว

3.11.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการของพนักงาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เนื่องจากการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตาม 1 ตัว ของตัวแปรอิสระ 1 ตัว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการและผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือส่วนแรก แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 นำเสนอผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน และส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้ตอบและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโรงแรม

ประเภทโรงแรม	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
โรงแรมมาตรฐาน		
โรงแรมที่ 1	30	3.37
โรงแรมที่ 2	30	3.37
โรงแรมที่ 3	30	3.37
โรงแรมที่ 4	30	3.37
โรงแรมที่ 5	30	3.37
โรงแรมที่ 6	26	2.92
โรงแรมที่ 7	30	3.37
โรงแรมที่ 8	30	3.37
โรงแรมที่ 9	30	3.37
โรงแรมที่ 10	30	3.37
โรงแรมที่ 11	30	3.37
โรงแรมที่ 12	30	3.37

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเภทโรงแรม	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
<u>โรงแรมชั้นหนึ่ง</u>		
โรงแรมที่ 13	30	3.37
โรงแรมที่ 14	30	3.37
โรงแรมที่ 15	28	3.15
โรงแรมที่ 16	30	3.37
โรงแรมที่ 17	25	2.81
โรงแรมที่ 18	30	3.37
โรงแรมที่ 19	30	3.37
โรงแรมที่ 20	30	3.37
<u>โรงแรมชั้นพิเศษ</u>		
โรงแรมที่ 21	30	3.37
โรงแรมที่ 22	30	3.37
โรงแรมที่ 23	27	3.03
โรงแรมที่ 24	30	3.37
โรงแรมที่ 25	30	3.37
โรงแรมที่ 26	30	3.37
โรงแรมที่ 27	21	2.36
โรงแรมที่ 28	30	3.37
โรงแรมที่ 29	30	3.37
โรงแรมที่ 30	26	2.92
โรงแรมที่ 31	17	1.91
รวม	890	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยมีจำนวน 31 แห่ง ซึ่งเป็นโรงแรมที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงแรม 3 ระดับคือ โรงแรมมาตรฐาน (โรงแรมที่มีราคาห้องพัก 1,500 – 3,000 บาท), โรงแรมชั้นหนึ่ง (โรงแรมที่มีราคาห้องพัก 3,000 – 5,000 บาท) และโรงแรมชั้นพิเศษ (โรงแรมที่มีราคาห้องพัก 5,000 บาทขึ้นไป) แต่ละโรงแรมจะมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล และความครบถ้วน

สมบุรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน โดยโรงแรมที่มีผู้ตอบแบบสอบถามครบถ้วนตามที่ผู้วิจัย
ต้องการศึกษา มีจำนวน 24 แห่ง โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามโรงแรมละ 30 คน รวมคิดเป็นร้อยละ 80.9
ของผู้ตอบทั้งหมด และโรงแรมที่มีผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบ 30 คน มีจำนวน 7 แห่ง รวมคิดเป็น
ร้อยละ 19.1 ของผู้ตอบทั้งหมด และโดยเฉลี่ยแต่ละโรงแรมมีผู้ตอบแบบสอบถาม 28.71 คน คิดเป็น
ร้อยละ 3.23 ของผู้ตอบทั้งหมด

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
อายุ (N=776) (โดยมีอายุเฉลี่ยเป็น 31.2 ปี)		
ต่ำกว่า 20 ปี	15	1.9
20 ปีขึ้นไป - 30 ปี	422	54.4
30 ปีขึ้นไป - 40 ปี	233	30.0
มากกว่า 40 ปี	106	13.7
ระดับการศึกษาสูงสุด (N=883)		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	438	49.6
ปริญญาตรี	418	47.3
ปริญญาโทขึ้นไป	27	3.1
สถานภาพสมรส (N=880)		
โสด	558	63.4
สมรส	288	32.7
หม้าย หย่าร้างหรือแยกกันอยู่	34	3.9
ระยะเวลาที่ทำงานในโรงแรม (N=890) (โดยมีระยะเวลาที่ทำงานในโรงแรมเฉลี่ยเป็น 4.8 ปี)		
1 - 3 ปี	452	50.8
3 ปีขึ้นไป - 5 ปี	144	16.2
5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	207	23.3
มากกว่า 10 ปี	87	9.8

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
เคยหรือไม่เคยทำงานในโรงแรมอื่นก่อนโรงแรมปัจจุบัน (N=875)		
เคย	456	52.1
ไม่เคย	419	47.9
ระยะเวลาที่ทำงานในโรงแรมอื่นก่อนโรงแรมปัจจุบัน (N=455)		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	89	19.6
1 ปีขึ้นไป – 3 ปี	152	33.4
3 ปีขึ้นไป – 5 ปี	83	18.2
มากกว่า 5 ปี	131	28.8
แผนกที่ทำงานในปัจจุบัน (N=874)		
ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	262	30.0
ฝ่ายแม่บ้าน	119	13.6
ฝ่ายกิจการส่วนหน้า	119	13.6
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	105	12.0
ฝ่ายบุคคล	105	12.0
ฝ่ายวิศวกรรม	52	5.9
ฝ่ายรักษาความปลอดภัย	43	4.9
ฝ่ายขาย	39	4.4
ฝ่ายจัดซื้อ	24	2.8
อื่นๆ (เช่น ฝ่ายห้องพิมพ์ และฝ่าย artist)	6	0.7

จากตารางที่ 4.2 แสดงรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป – 30 ปี โดยมีจำนวน 422 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 776 คน รองลงมาคืออายุ 30 ปีขึ้นไป – 40 ปี โดยมีจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ของกลุ่มตัวอย่าง รองลงมาคืออายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ของกลุ่มตัวอย่าง และผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 20 ปีจำนวนน้อยที่สุดคือ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ทั้งนี้จากกลุ่ม

ตัวอย่างทั้งหมด 890 คน มีผู้ที่ไม่ตอบคำถามนี้จำนวน 114 คน โดยอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดคือ 31.2 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 438 คน คิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาคือผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 418 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 ส่วนผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และผู้ที่ไม่ตอบคำถามนี้มีจำนวน 7 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 558 คน คิดเป็นร้อยละ 63.4 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 และมีสถานภาพหม้าย หย่าร้างหรือแยกกันอยู่ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 โดยมีผู้ที่ไม่ตอบคำถามนี้จำนวน 10 คน

จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงแรมปัจจุบันมาเป็นระยะเวลา 1 - 3 ปี ซึ่งมีจำนวน 452 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 ลำดับที่สองคือ 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมาคือ 3 ปีขึ้นไป - 5 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 และปฏิบัติงานในโรงแรมปัจจุบันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี น้อยที่สุดคือ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 โดยมีระยะเวลาที่ทำงานในโรงแรมปัจจุบันเฉลี่ยเป็น 4.8 ปี

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 875 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 456 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 เคยทำงานกับโรงแรมอื่นมาก่อนโรงแรมในปัจจุบัน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนโรงแรมในปัจจุบัน มีจำนวน 419 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 โดยมีผู้ที่ไม่ตอบคำถามนี้จำนวน 15 คน

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 456 คน ที่ตอบว่าเคยทำงานกับโรงแรมอื่นมาก่อนโรงแรมในปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่เคยทำงานกับโรงแรมอื่นก่อนโรงแรมในปัจจุบันเป็นระยะเวลา 1 ปีขึ้นไป - 3 ปี ซึ่งมีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 รองลงมาลำดับที่สองคือ มากกว่า 5 ปี มีจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนโรงแรมในปัจจุบันเป็นระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป - 5 ปี

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งมีจำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมาคือฝ่ายแม่บ้าน และฝ่ายกิจการส่วนหน้าซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือ 119 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6, ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 เช่นเดียวกับฝ่ายบุคคล, ฝ่ายวิศวกรรม มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9, ฝ่ายรักษาความปลอดภัย มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9, ฝ่ายขาย มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 และฝ่ายจัดซื้อ มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่าอื่นๆ ไม่ระบุ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

4.2 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตาม โรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ลำดับ	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	โรงแรม 29	4.07	0.41	สูง
2	โรงแรม 1	3.97	0.52	สูง
3	โรงแรม 31	3.82	0.54	สูง
4	โรงแรม 23	3.82	0.74	สูง
5	โรงแรม 19	3.80	0.59	สูง
6	โรงแรม 3	3.78	0.33	สูง
7	โรงแรม 12	3.78	1.03	สูง
8	โรงแรม 26	3.77	0.58	สูง
9	โรงแรม 13	3.76	0.46	สูง
10	โรงแรม 20	3.76	0.59	สูง
11	โรงแรม 28	3.76	0.81	สูง
12	โรงแรม 11	3.75	0.62	สูง
13	โรงแรม 8	3.75	0.90	สูง
14	โรงแรม 14	3.74	0.76	สูง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับตามค่าเฉลี่ย	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
15	โรงแรม 15	3.73	0.45	สูง
16	โรงแรม 21	3.69	0.77	สูง
17	โรงแรม 30	3.68	0.42	สูง
18	โรงแรม 16	3.68	0.68	สูง
19	โรงแรม 9	3.63	0.46	สูง
20	โรงแรม 2	3.6	0.73	สูง
21	โรงแรม 6	3.59	0.50	สูง
22	โรงแรม 4	3.59	0.67	สูง
23	โรงแรม 27	3.55	0.53	สูง
24	โรงแรม 10	3.51	0.46	สูง
25	โรงแรม 18	3.49	0.74	ปานกลาง
26	โรงแรม 17	3.45	0.74	ปานกลาง
27	โรงแรม 7	3.44	0.53	ปานกลาง
28	โรงแรม 5	3.44	0.64	ปานกลาง
29	โรงแรม 24	3.31	0.75	ปานกลาง
30	โรงแรม 22	3.14	0.78	ปานกลาง
31	โรงแรม 25	3.12	0.69	ปานกลาง
	รวม	3.64	0.67	สูง

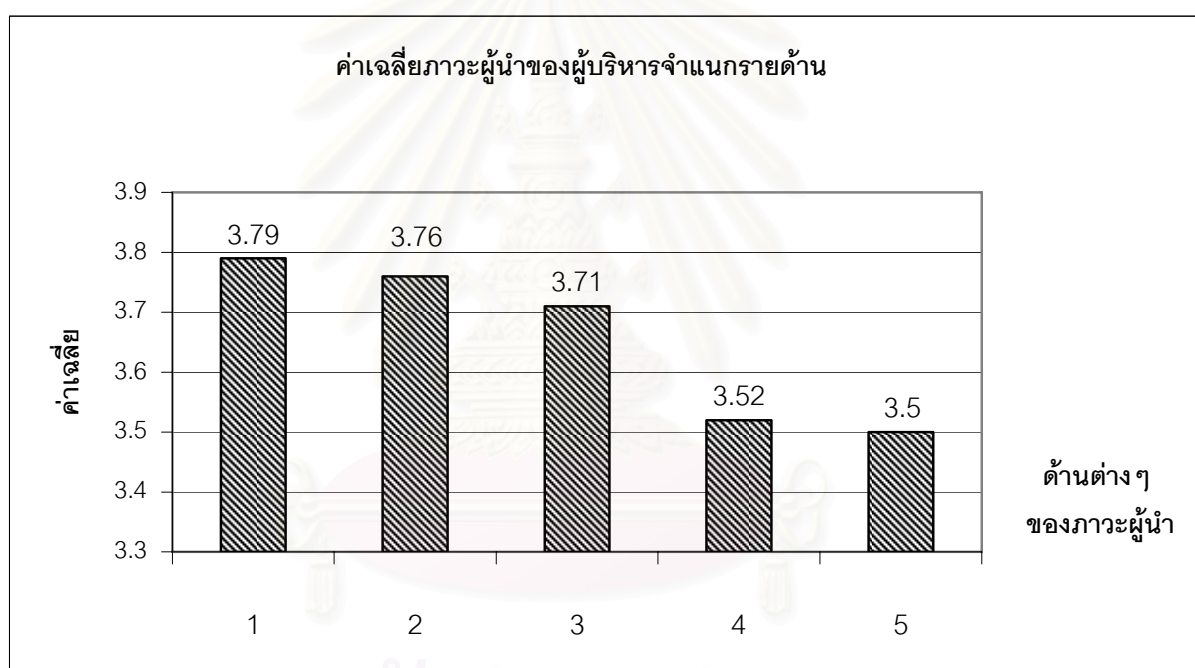
จากตารางที่ 4.3 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 และเมื่อพิจารณาแยกตามโรงแรมจะพบว่าโรงแรมส่วนใหญ่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีจำนวน 24 แห่ง โดยโรงแรมที่ 29 มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 รองลงมาคือโรงแรมที่ 1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 นอกจากนั้นเป็นโรงแรมที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 แห่ง โดยโรงแรมที่ 25 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.12 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

ตารางที่ 4.4 แสดงความถี่ ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ภาวะผู้นำจำแนกรายด้าน	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร										ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	สูงที่สุด		สูง		ปานกลาง		ต่ำ		ต่ำที่สุด				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
1. ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร (N=888)	226	25.5	430	48.4	173	19.5	45	5.1	14	1.6	3.79	0.85	สูง
2. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน (N=888)	196	22.1	443	49.9	215	24.2	24	2.7	10	1.1	3.76	0.75	สูง
3. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝัง ค่านิยมให้กับพนักงาน (N=889)	102	11.5	486	54.7	243	27.3	51	5.7	7	0.8	3.71	0.73	สูง
4. ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับ พนักงาน (N=888)	90	10.1	463	52.1	255	28.7	61	6.9	19	2.1	3.52	0.80	สูง
5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน (N=889)	83	9.3	430	48.4	305	34.3	60	6.7	11	1.2	3.50	0.74	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม											3.64	0.67	สูง

จากตารางที่ 4.4 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.79 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 รองลงมาคือภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 พิจารณาได้จากรูปที่ 4.1

รูปที่ 4.1 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกรายด้าน



โดยกำหนดให้

- | | |
|---------------|--|
| ด้านที่ 1 คือ | ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร |
| ด้านที่ 2 คือ | ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน |
| ด้านที่ 3 คือ | ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน |
| ด้านที่ 4 คือ | ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน |
| ด้านที่ 5 คือ | ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน |

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกรายข้อ

ภาวะผู้นำจำแนกรายข้อ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน	102	486	243	51	7	3.71	0.73	สูง
1.1 สื่อสารแก่พนักงานว่าต้องร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ บริการของโรงแรมให้สูงขึ้น	229	430	167	30	30	3.90	0.94	สูง
1.2 ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และ ร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของโรงแรม	230	340	203	78	34	3.74	1.06	สูง
1.3 สื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่โรงแรมต้องการจะเป็นในอนาคต	148	411	239	59	31	3.66	0.95	สูง
1.4 อธิบายให้พนักงานเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อทำให้สิ่งที่โรงแรมต้องการเป็นในอนาคตเป็นจริง	126	416	254	56	28	3.63	0.92	สูง
1.5 พนักงานเข้าใจสิ่งที่โรงแรมต้องการเป็นในอนาคต ตามที่ผู้บริหารได้สื่อสาร	110	430	254	61	29	3.60	0.91	สูง
2. ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร	226	430	173	45	14	3.79	0.85	สูง
2.1 เป็นที่เคารพนับถือ เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำ	268	418	159	24	15	4.02	0.86	สูง
2.2 เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นมิตร และเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน	233	368	186	55	41	3.79	1.05	สูง
2.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน	201	360	217	55	48	3.69	1.06	สูง
2.4 ทำให้พนักงานรู้สึกเลื่อมใส และผูกพันที่จะทำงานในโรงแรมแห่งนี้	179	356	250	55	35	3.67	1.00	สูง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำจำแนกรายข้อ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน	196	443	215	24	10	3.76	0.75	สูง
3.1 แนะนำพนักงานว่าการศึกษาความต้องการของลูกค้า สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบริการ	218	425	182	35	23	3.88	0.91	สูง
3.2 ทำให้พนักงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น	227	348	201	69	31	3.77	1.03	สูง
3.3 ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงาน	226	314	244	63	31	3.73	1.03	สูง
3.4 ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการศึกษาหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงแรม	146	413	238	56	32	3.66	0.95	สูง
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน	83	430	305	60	11	3.50	0.74	สูง
4.1 ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง	147	409	229	65	34	3.64	0.97	สูง
4.2 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาของฝ่าย/แผนกมาก	175	335	263	74	38	3.60	1.04	สูง
4.3 คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แก่พนักงานสม่ำเสมอ	124	365	260	86	52	3.48	1.04	ปานกลาง
4.4 ให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	109	354	299	73	51	3.45	1.00	ปานกลาง
4.5 แสดงออกถึงการชื่นชมในความสามารถและผลงานของพนักงาน	117	309	322	104	35	3.42	0.99	ปานกลาง
4.6 ตอบสนองความต้องการของพนักงานตามความเหมาะสม	74	361	339	73	40	3.40	0.92	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำจำแนกรายข้อ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน	90	463	255	61	19	3.52	0.80	สูง
5.1 เปิดโอกาสให้พนักงานอาสาสมัครทำงานที่ต้องแสดงความสามารถ	164	342	279	55	36	3.62	0.99	สูง
5.2 ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	109	438	246	57	34	3.60	0.92	สูง
5.3 ทำให้พนักงานอยากทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม	115	344	295	82	50	3.44	1.02	ปานกลาง
5.4 ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสม่ำเสมอ	85	363	304	77	50	3.41	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกรายข้อแล้ว จะพบว่าภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยมให้กับพนักงานนั้น พนักงานโรงแรมเห็นว่าเรื่องการสื่อสารแก่พนักงานจะต้องร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพบริการของโรงแรมให้สูงขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงแรมมีในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94 รองลงมาพนักงานเห็นว่าผู้บริหารทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และ ร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของโรงแรม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.06 ส่วนเรื่องการทำให้พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่โรงแรมต้องการในอนาคตตามที่ผู้บริหารได้สื่อสารนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงแรมมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.60 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร พนักงานโรงแรมเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมเป็นที่น่าเคารพนับถือ เชื่อฟังและนำปฏิบัติตามคำแนะนำในระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 รองลงมาพนักงานเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีลักษณะเป็นมิตร และเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.79 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.05 ส่วนเรื่องของการทำให้พนักงานรู้สึกเลื่อมใส และผูกพันที่จะทำงานในโรงแรมแห่งนี้เป็นที่ที่ผู้บริหารโรงแรมมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.67 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00

ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน พบว่าเรื่องการแนะนำพนักงานว่าการศึกษาความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการนั้นผู้บริหารโรงแรมมีในระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 รองลงมาคือเรื่องการทำให้พนักงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03 ส่วนเรื่องการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการศึกษาหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงแรมนั้นเป็นที่พนักงานเห็นว่าผู้บริหารมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95

ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงานนั้น พบว่าเรื่องการส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเป็นที่ผู้บริหารโรงแรมมีในระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 รองลงมาคือเรื่องการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาของฝ่าย/แผนกมากซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 ส่วนเรื่องการตอบสนองความต้องการของพนักงานตามความเหมาะสมนั้นเป็นที่ผู้บริหารโรงแรมมีในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92

ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน พบว่าเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานอาสาสมัครทำงานที่ต้องแสดงความสามารถเป็นที่พนักงานเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีในระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 รองลงมาคือเรื่องการทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จมีค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 ส่วนเรื่องการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสม่ำเสมอเป็นที่ผู้บริหารโรงแรมมีในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้าน โดย
จำแนกตามประเภทโรงแรม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแยกรายด้าน	ประเภทโรงแรม					
	มาตรฐาน		ชั้นหนึ่ง		ชั้นพิเศษ	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน	3.68	0.78	3.76	0.76	3.69	0.78
2. ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร	3.99	0.86	3.97	0.84	3.78	0.94
3. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน	3.85	0.81	3.93	0.78	3.91	0.85
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน	3.58	0.75	3.60	0.80	3.56	0.86
5. ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน	3.65	0.71	3.65	0.84	3.53	0.90

จากตารางที่ 4.6 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน, ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน ตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมชั้นหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.76, 3.93 และ 3.60 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมมาตรฐานจะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.99 และภาวะผู้นำด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมมาตรฐานและโรงแรมชั้นหนึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.65

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามประเภทโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ลำดับ	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	N
1	โรงแรมชั้นหนึ่ง	3.68	0.64	สูง	31
2	โรงแรมมาตรฐาน	3.65	0.65	สูง	31
3	โรงแรมชั้นพิเศษ	3.60	0.72	สูง	31

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมจำแนกตามประเภทโรงแรมแล้ว พบว่าพนักงานของโรงแรมทุกประเภทมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงแรมชั้นหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 รองลงมาคือโรงแรมมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 และโรงแรมชั้นพิเศษมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปร จำแนกตามประเภทของโรงแรมแล้ว ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปร จำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย โดยให้ความหมายรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ 2 ประเภท ได้แก่ โรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปกำไร ซึ่งหมายถึง โรงแรมที่มีตัวเลขกำไรสุทธิตามที่รายงานในงบการเงินเป็นบวก (+) และโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปขาดทุน หมายถึง โรงแรมที่มีตัวเลขกำไรสุทธิตามที่รายงานในงบการเงินเป็นลบ (-)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารรายด้าน โดยจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแยกรายด้าน	รูปแบบผลการปฏิบัติงาน			
	กำไร		ขาดทุน	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน	3.72	0.78	3.69	0.77
2. ด้านการสร้างอำนาจามิของผู้บริหาร	3.88	0.92	3.94	0.86
3. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน	3.90	0.80	3.89	0.83
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน	3.58	0.76	3.57	0.84
5. ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน	3.63	0.85	3.60	0.84

จากตารางที่ 4.8 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน, ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน, ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของ

พนักงาน และด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ตามการรับรู้ของพนักงานของ โรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปกำไร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปขาดทุน คือ 3.72, 3.90, 3.58 และ 3.63 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของพนักงานของโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปขาดทุน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปกำไรคือ 3.94

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำ จำแนกตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร

รูปแบบผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	N
กำไร	3.66	0.66	สูง	31
ขาดทุน	3.63	0.68	สูง	31

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมจะพบว่าพนักงานของ โรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไรและขาดทุน มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ใกล้เคียงกันมากคือมีค่าเฉลี่ย 3.66 และ 3.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ลำดับ	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	โรงแรม 26	4.16	0.42	สูง
2	โรงแรม 28	4.15	0.59	สูง
3	โรงแรม 31	4.11	0.35	สูง
4	โรงแรม 21	4.10	0.39	สูง
5	โรงแรม 29	4.03	0.33	สูง
6	โรงแรม 18	3.99	0.40	สูง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ลำดับตามค่าเฉลี่ย	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
7	โรงแรม 8	3.93	0.52	สูง
8	โรงแรม 15	3.93	0.62	สูง
9	โรงแรม 19	3.83	0.58	สูง
10	โรงแรม 16	3.80	0.66	สูง
11	โรงแรม 3	3.76	0.41	สูง
12	โรงแรม 20	3.76	0.70	สูง
13	โรงแรม 23	3.76	0.72	สูง
14	โรงแรม 24	3.72	0.58	สูง
15	โรงแรม 1	3.71	0.59	สูง
16	โรงแรม 14	3.70	0.70	สูง
17	โรงแรม 22	3.69	0.71	สูง
18	โรงแรม 2	3.67	0.47	สูง
19	โรงแรม 27	3.66	0.54	สูง
20	โรงแรม 11	3.66	0.58	สูง
21	โรงแรม 25	3.63	0.68	สูง
22	โรงแรม 5	3.62	0.43	สูง
23	โรงแรม 12	3.62	0.85	สูง
24	โรงแรม 4	3.59	0.54	สูง
25	โรงแรม 7	3.57	0.42	สูง
26	โรงแรม 17	3.53	0.36	สูง
27	โรงแรม 13	3.52	0.53	สูง
28	โรงแรม 9	3.51	0.44	สูง
29	โรงแรม 30	3.48	0.41	ปานกลาง
30	โรงแรม 10	3.36	0.42	ปานกลาง
31	โรงแรม 6	3.23	0.74	ปานกลาง
	รวม	3.73	0.59	สูง

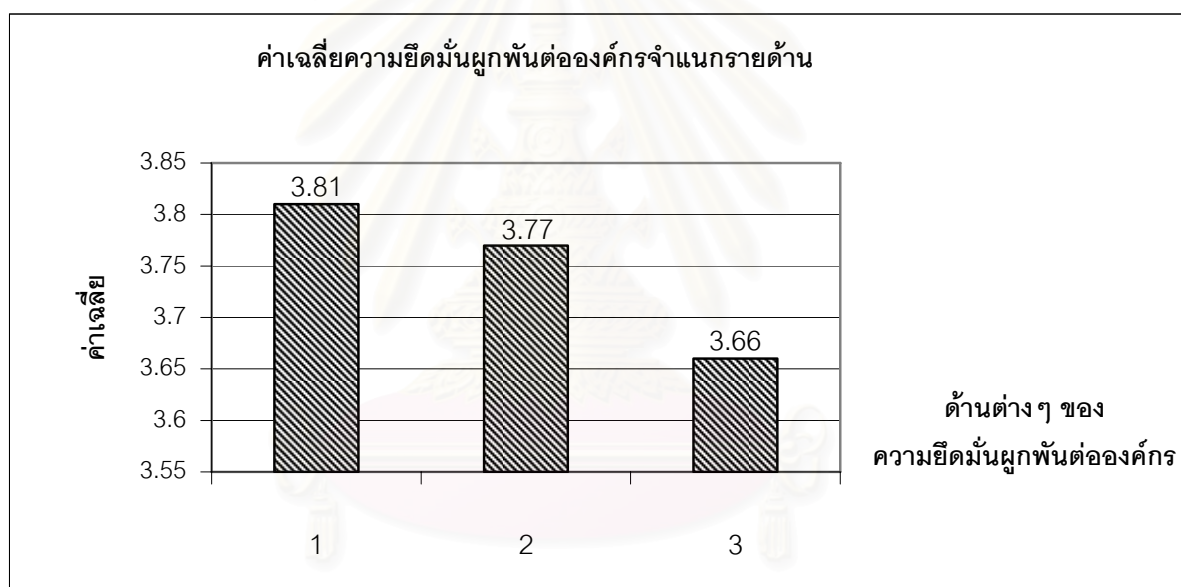
จากตารางที่ 4.10 จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 และเมื่อพิจารณาแยกตามโรงแรมจะพบว่าโรงแรมส่วนใหญ่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 28 แห่ง โดยโรงแรมที่ 26 มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 ใกล้เคียงกับโรงแรมที่ 28 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 นอกจากนั้นเป็นโรงแรมที่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 แห่ง โดยโรงแรมที่ 6 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74

ตารางที่ 4.11 แสดงความถี่ ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จำแนกรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรรายด้าน	ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร										ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	สูงที่สุด		สูง		ปานกลาง		ต่ำ		ต่ำที่สุด				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
1. ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (N=889)	134	15.1	569	63.9	172	19.3	12	1.3	3	0.3	3.81	0.59	สูง
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (N=890)	118	13.3	494	55.5	250	28.1	23	2.6	5	0.6	3.77	0.66	สูง
3. ด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร (N=890)	109	12.3	475	53.4	272	30.6	29	3.3	4	0.4	3.66	0.68	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม											3.73	0.59	สูง

จากตารางที่ 4.11 จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 รองลงมาคือความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถืออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.66 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 พิจารณาจากรูปที่ 4.2

รูปที่ 4.2 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจำแนกรายด้าน



โดยกำหนดให้

- ด้านที่ 1 คือ ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร
- ด้านที่ 2 คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
- ด้านที่ 3 คือ ด้านความเชื่อถืออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จำแนกรายข้อ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรรายข้อ	ระดับระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	109	475	272	29	4	3.66	0.68	สูง
1.1 พนักงานภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้	265	378	194	37	12	3.96	0.90	สูง
1.2 พนักงานยินดีและภาคภูมิใจอย่างมากที่เลือกทำงานกับโรงแรมแห่งนี้	226	353	259	27	17	3.84	0.91	สูง
1.3 พนักงานคิดว่าได้รับประโยชน์มากจากทำงานกับโรงแรมแห่งนี้	206	362	249	55	16	3.77	0.93	สูง
1.4 พนักงานพูดให้เพื่อนฟังเสมอว่าโรงแรมเป็นสถานที่ที่น่าทำงานด้วยอย่างยิ่ง	171	362	260	61	33	3.65	0.99	สูง
1.5 ค่านิยมของพนักงานและค่านิยมของโรงแรมมีความคล้ายคลึงกัน	92	327	331	99	35	3.39	0.95	ปานกลาง
1.6 บ่อยครั้งมากที่พนักงานไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรของโรงแรมนี้ แต่จะไม่แสดงความไม่เห็นด้วยให้คนอื่นได้รับรู้เสมอ	90	297	340	126	32	3.32	0.96	ปานกลาง
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	118	494	250	23	5	3.77	0.66	สูง
2.1 พนักงานยินดีและเต็มใจทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ทำงานอยู่ในโรงแรมแห่งนี้	196	457	199	25	11	3.90	0.81	สูง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรรายข้อ	ระดับระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2.2 พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจมากกว่าปกติ เพื่อช่วยให้ โรงแรมประสบความสำเร็จ	188	433	229	22	13	3.86	0.83	สูง
2.3 พนักงานมีความสนใจและห่วงใยต่ออนาคตของโรงแรมนี้	175	444	227	21	17	3.84	0.84	สูง
2.4 โรงแรมแห่งนี้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการ ทำงาน	154	417	230	60	28	3.69	0.94	สูง
2.5 สำหรับพนักงานแล้ว โรงแรมแห่งนี้คือโรงแรมที่ดีที่สุดที่น่าจะทำงานด้วย	164	303	308	82	30	3.55	1.00	สูง
3. ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่ง ความเป็นสมาชิกขององค์กร	134	569	172	12	3	3.81	0.59	สูง
3.1 หากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงในเรื่องการงานของพนักงานซึ่งไม่เหมือนอย่าง ที่เคยเป็น พนักงานก็จะไม่ลาออกจากโรงแรมนี้	179	469	224	16	2	3.91	0.73	สูง
3.2 พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงแรมแห่งนี้	190	373	281	23	10	3.81	0.84	สูง
3.3 พนักงานจะไม่ย้ายไปทำงานในโรงแรมอื่น แม้จะได้ทำงานในตำแหน่งและ เงินเดือนที่สูงกว่าที่ได้รับในปัจจุบัน	109	495	264	12	10	3.77	0.72	สูง
3.4 หากโรงแรมเกิดภาวะวิกฤต ท่านยอมสละลดเงินเดือนเพื่อความอยู่รอดของ โรงแรม	121	479	264	19	7	3.77	0.73	สูง

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำแนกรายข้อแล้ว จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กรนั้น พนักงานโรงแรมมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมาพนักงานยินดีและภาคภูมิใจอย่างมากที่เลือกทำงานกับโรงแรมแห่งนี้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 ส่วนเรื่องการแสดงความไม่เห็นด้วยให้คนอื่นได้รับรู้เสมอ หากพนักงานไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรของโรงแรม พนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้คือ 3.32 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร พนักงานโรงแรมยินดีและเต็มใจทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ทำงานอยู่ในโรงแรมแห่งนี้ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 รองลงมาคือพนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจมากกว่าปกติ เพื่อช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ส่วนการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานว่าโรงแรมที่ทำงานในปัจจุบันนี้คือโรงแรมที่ดีที่สุดที่น่าจะทำงานด้วยหรือไม่ พบว่าพนักงานมีความเห็นด้วยในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00

ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น พนักงานโรงแรมเห็นว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในเรื่องการงานของเขาซึ่งไม่เหมือนอย่างที่เคยเป็น พวกเขาจะไม่ลาออกจากโรงแรมนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 รองลงมาคือพนักงานเห็นด้วยว่าพวกเขารู้สึกจงรักภักดีต่อโรงแรมแห่งนี้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกันคือ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 ส่วนการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานว่าพวกเขาจะไม่ย้ายไปทำงานในโรงแรมอื่น แม้จะได้ทำงานในตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่าที่ได้รับในปัจจุบันหรือไม่ และหากโรงแรมเกิดภาวะวิกฤต เขาจะยอมสละลดเงินเดือนเพื่อความอยู่รอดของโรงแรมหรือไม่ พบว่าพนักงานมีความเห็นด้วยในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และ 0.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รายด้าน โดยจำแนกตามประเภทโรงแรม

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแยกรายด้าน	ประเภทของโรงแรม					
	มาตรฐาน		ชั้นหนึ่ง		ชั้นพิเศษ	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	3.56	0.71	3.77	0.70	3.92	0.72
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	3.64	0.67	3.81	0.75	3.93	0.73
3. ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.87	0.64	3.94	0.69	3.96	0.62

จากตารางที่ 4.13 จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านคือด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร, ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ของพนักงานโรงแรมชั้นพิเศษ มีค่าสูงที่สุด คือ 3.92, 3.93 และ 3.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามประเภทโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ลำดับ	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	N
1	โรงแรมชั้นพิเศษ	3.86	0.59	สูง	31
2	โรงแรมชั้นหนึ่ง	3.76	0.60	สูง	31
3	โรงแรมมาตรฐาน	3.61	0.57	สูง	31

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแยกตามประเภทโรงแรมโดยรวมแล้ว พบว่าพนักงานของโรงแรมทุกประเภทมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยพนักงานของโรงแรมชั้นพิเศษมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 รองลงมาคือโรงแรมชั้นหนึ่ง มีค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 และโรงแรมมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รายด้าน โดยจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแยกรายด้าน	รูปแบบผลการปฏิบัติงาน			
	กำไร		ขาดทุน	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	3.77	0.74	3.71	0.72
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	3.81	0.69	3.76	0.75
3. ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.95	0.63	3.89	0.66

จากตารางที่ 4.15 จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร, ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ตามการรับรู้ของพนักงานของโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปแบบกำไร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปแบบขาดทุน คือ 3.77, 3.81 และ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	N
กำไร	3.77	0.57	สูง	31
ขาดทุน	3.71	0.61	สูง	31

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมจะพบว่าพนักงานของโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไรและขาดทุน มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ใกล้เคียงกันคือ มีค่าเฉลี่ย 3.77 และ 3.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณภาพบริการของพนักงาน จำแนกตามโรงแรม

ลำดับตามค่าเฉลี่ย	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1	โรงแรม 31	4.39	0.36	สูง
2	โรงแรม 21	4.28	0.34	สูง
3	โรงแรม 23	4.28	0.44	สูง
4	โรงแรม 29	4.24	0.32	สูง
5	โรงแรม 19	4.24	0.43	สูง
6	โรงแรม 8	4.24	0.50	สูง
7	โรงแรม 11	4.23	0.43	สูง
8	โรงแรม 26	4.22	0.43	สูง
9	โรงแรม 28	4.22	0.51	สูง
10	โรงแรม 22	4.21	0.37	สูง
11	โรงแรม 16	4.21	0.62	สูง
12	โรงแรม 18	4.15	0.32	สูง

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ลำดับตามค่าเฉลี่ย	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
13	โรงแรม 12	4.10	0.37	สูง
14	โรงแรม 20	4.07	0.36	สูง
15	โรงแรม 15	4.07	0.48	สูง
16	โรงแรม 5	4.06	0.36	สูง
17	โรงแรม 24	4.05	0.37	สูง
18	โรงแรม 2	4.04	0.32	สูง
19	โรงแรม 1	4.04	0.34	สูง
20	โรงแรม 14	4.02	0.70	สูง
21	โรงแรม 3	3.94	0.30	สูง
22	โรงแรม 4	3.94	0.42	สูง
23	โรงแรม 25	3.93	0.66	สูง
24	โรงแรม 13	3.91	0.43	สูง
25	โรงแรม 10	3.84	0.33	สูง
26	โรงแรม 27	3.84	0.55	สูง
27	โรงแรม 7	3.83	0.49	สูง
28	โรงแรม 9	3.76	0.43	สูง
29	โรงแรม 6	3.75	0.42	สูง
30	โรงแรม 17	3.74	0.48	สูง
31	โรงแรม 30	3.69	0.32	สูง
	รวม	4.05	0.47	สูง

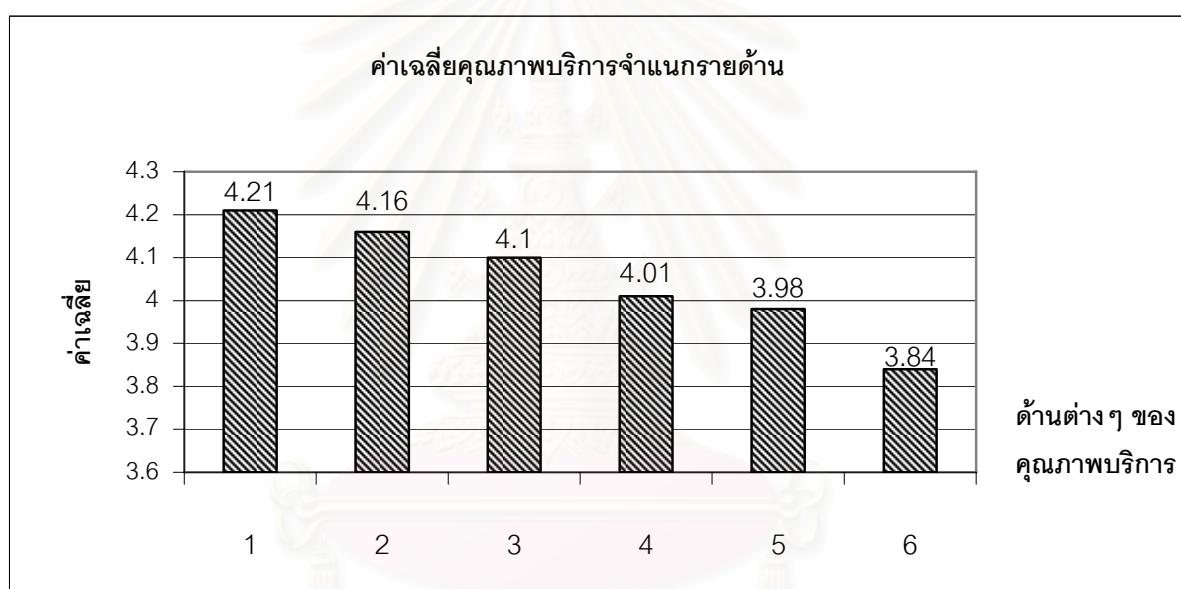
จากตารางที่ 4.17 จะพบว่าคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 และเมื่อพิจารณาแยกตามโรงแรมจะพบว่าคุณภาพบริการของพนักงานอยู่ในระดับสูงทุกโรงแรม โดยโรงแรมที่ 31 มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 รองลงมาคือโรงแรมที่ 21 และ 23 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.34 และ 0.44 ตามลำดับ โดยโรงแรมที่ 30 คุณภาพบริการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.32

ตารางที่ 4.18 แสดงความถี่ ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของคุณภาพบริการ จำแนกรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

คุณภาพบริการจำแนกรายด้าน	ระดับคุณภาพบริการ										ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	สูงที่สุด		สูง		ปานกลาง		ต่ำ		ต่ำที่สุด				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
1. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ (N=888)	360	40.5	444	50.0	79	8.9	5	0.6	0	0.0	4.21	0.61	สูง
2. ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร (N=888)	265	29.8	521	58.7	100	11.3	2	0.2	0	0.0	4.16	0.56	สูง
3. ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำ ปรึกษา (N=888)	262	29.5	522	58.8	101	11.4	3	0.3	0	0.0	4.10	0.60	สูง
4. ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ (N=889)	177	19.9	557	62.7	150	16.9	5	0.6	0	0.0	4.01	0.55	สูง
5. ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ (N=889)	232	26.1	537	60.4	119	13.4	1	0.1	0	0.0	3.98	0.61	สูง
6. ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยใน การใช้บริการ (N=888)	93	10.5	577	65.0	207	23.3	11	1.2	0	0.0	3.84	0.54	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม											4.05	0.47	สูง

จากตารางที่ 4.18 จะพบว่าคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดยคุณภาพบริการด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 รองลงมาคือคุณภาพบริการด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 ส่วนคุณภาพบริการด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 พิจารณาได้จากรูปที่ 4.3

รูปที่ 4.3 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของคุณภาพบริการจำแนกรายด้าน



โดยกำหนดให้

- | | |
|---------------|---|
| ด้านที่ 1 คือ | ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ |
| ด้านที่ 2 คือ | ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร |
| ด้านที่ 3 คือ | ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา |
| ด้านที่ 4 คือ | ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ |
| ด้านที่ 5 คือ | ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ |
| ด้านที่ 6 คือ | ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ |

ตารางที่ 4.19 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ยของคุณภาพบริการ จำแนกรายข้อ

คุณภาพบริการจำแนกรายข้อ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ	93	577	207	11	0	3.84	0.54	สูง
1.1 พนักงานให้บริการลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐาน	155	515	191	21	2	3.90	0.71	สูง
1.2 พนักงานทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าจะปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อุบัติภัยต่างๆ	180	475	183	40	7	3.88	0.81	สูง
1.3 พนักงานสามารถให้บริการลูกค้ายามฉุกเฉินได้ทัน่วงที	121	524	201	38	1	3.82	0.72	สูง
1.4 พนักงานทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะสามารถแก้ปัญหา และตอบคำถามลูกค้าได้	184	431	199	61	11	3.81	0.89	สูง
1.5 พนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้บริการลูกค้า	107	528	208	39	4	3.78	0.73	สูง
2. ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ	177	557	150	5	0	4.01	0.55	สูง
2.1 พนักงานตั้งใจที่จะให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่จนสุดความสามารถ	342	452	77	17	0	4.26	0.69	สูง
2.2 พนักงานพร้อมที่จะให้บริการ และตอบสนองการร้องขอของลูกค้าได้ทันที	252	487	127	18	2	4.09	0.72	สูง
2.3 พนักงานให้บริการลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนดไว้	227	466	158	30	4	4.00	0.78	สูง
2.4 พนักงานให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และมีคุณภาพ	184	505	170	26	2	3.95	0.73	สูง
2.5 พนักงานให้บริการดูแลลูกค้าได้อย่างทั่วถึง	124	490	208	58	6	3.75	0.80	สูง

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

คุณภาพบริการจำแนกรายข้อ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. ด้านความสะดวก รวดเร็วในการให้บริการ	232	537	119	1	0	3.98	0.61	สูง
3.1 พนักงานให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยมีขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน	187	526	163	9	0	4.01	0.66	สูง
3.2 พนักงานให้การต้อนรับและช่วยอำนวยความสะดวกลูกค้าทุกจุด	193	466	217	11	1	3.94	0.72	สูง
4. ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร	265	521	100	2	0	4.16	0.56	สูง
4.1 พนักงานเต็มใจที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเสมอ	351	443	81	10	1	4.28	0.68	สูง
4.2 พนักงานทักทาย และพูดจากับลูกค้าด้วยถ้อยคำไพเราะ สุภาพ อ่อนโยน	356	422	97	12	0	4.26	0.70	สูง
4.3 พนักงานดูแล เอาใจใส่ คอยสังเกต และถามความต้องการของลูกค้าเสมอ	349	413	94	25	7	4.21	0.80	สูง
4.4 พนักงานมีสีหน้าสดชื่น ยิ้มแย้ม แจ่มใส ร่าเริงในเวลาให้บริการลูกค้า	314	441	120	13	1	4.19	0.72	สูง
4.5 พนักงานให้ความเคารพ นับถือลูกค้าตามอาวุโส	280	393	95	83	36	3.90	1.08	สูง
5. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ	360	444	79	5	0	4.21	0.61	สูง
5.1 พนักงานไม่รุกรานความเป็นส่วนตัวของลูกค้าในการให้บริการ	417	392	58	14	3	4.36	0.71	สูง
5.2 พนักงานให้บริการลูกค้าอย่างเสมอภาค ไม่แบ่งชั้นวรรณะ	360	429	85	9	4	4.28	0.71	สูง
5.3 พนักงานจะไม่เปิดเผยความลับของลูกค้าเว้นแต่ลูกค้าจะยินยอม	341	375	122	30	18	4.12	0.91	สูง
5.4 พนักงานให้ข้อมูลแก่ลูกค้าอย่างเพียงพอจนลูกค้าเข้าใจ และสามารถตัดสินใจในการใช้บริการได้	262	477	128	17	3	4.10	0.73	สูง

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

คุณภาพบริการจำแนกรายข้อ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
6. ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา	262	522	101	3	0	4.10	0.60	สูง
6.1 พนักงานรู้สึกเต็มใจที่จะตอบปัญหาที่ลูกค้าสงสัย	382	384	96	19	7	4.25	0.81	สูง
6.2 พนักงานสามารถอธิบายหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องการ	247	493	134	9	2	4.10	0.69	สูง
6.3 พนักงานเปิดโอกาสให้ลูกค้าซักถามปัญหาและข้อข้องใจได้	250	467	156	8	5	4.07	0.74	สูง
6.4 พนักงานสามารถอธิบายหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย	214	472	179	17	3	3.99	0.74	สูง

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพบริการของพนักงานจำแนกรายข้อแล้ว จะพบว่าคุณภาพบริการด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการนั้น พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐานในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 รองลงมาคือพนักงานสามารถทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าจะปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อุบัติภัยต่างๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 ส่วนเรื่องการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้บริการลูกค้า นั้นพนักงานมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ พบว่าพนักงานโรงแรมมีความตั้งใจที่จะให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่จนสุดความสามารถในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 รองลงมาคือพร้อมที่จะให้บริการ และตอบสนองการร้องขอของลูกค้าได้ทันที ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 ส่วนเรื่องการให้บริการดูแลลูกค้าได้อย่างทั่วถึงนั้นพนักงานมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ พบว่าพนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยมีขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อนในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 รองลงมาคือเรื่องการต้อนรับและช่วยอำนวยความสะดวกลูกค้าทุกจุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72

ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารนั้น พบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเสมอในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 รองลงมาคือเรื่องการทักทาย และพูดจากับลูกค้าด้วยถ้อยคำไพเราะ สุภาพ อ่อนโยน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 โดยเรื่องการให้ความเคารพ นับถือลูกค้าตามอาวุโสที่พนักงานโรงแรมมีในระดับสูง และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.08

ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ พบว่าพนักงานไม่รู้จักล้าความเป็นส่วนตัวของลูกค้าในการใช้บริการในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 รองลงมาคือพนักงานสามารถให้บริการลูกค้าอย่างเสมอภาค ไม่แบ่งชั้นวรรณะซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ส่วนเรื่องการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าอย่างเพียงพอจนลูกค้าเข้าใจ และสามารถตัดสินใจในการใช้บริการได้นั้นพนักงานมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

ด้านสุดท้ายคือด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษานั้น พบว่าพนักงานรู้สึกเต็มใจที่จะตอบปัญหาที่ลูกค้าสงสัยในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 รองลงมาคือพนักงานสามารถอธิบายหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ เมื่อลูกค้าต้องการซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 ส่วนเรื่องการอธิบายหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายนั้นพนักงานมีในระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.99 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพบริการรายด้าน โดยจำแนกตามประเภทโรงแรม

คุณภาพบริการแยกรายด้าน	ประเภทของโรงแรม					
	มาตรฐาน		ชั้นหนึ่ง		ชั้นพิเศษ	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ	3.82	0.55	3.88	0.63	3.85	0.64
2. ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ	3.92	0.60	4.03	0.64	4.13	0.63
3. ด้านความสะอาด รวดเร็วในการใช้บริการ	4.04	0.60	4.17	0.63	4.19	0.62
4. ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร	4.12	0.59	4.16	0.63	4.26	0.65
5. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ	4.26	0.62	4.30	0.65	4.36	0.69
6. ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา	4.13	0.59	4.17	0.65	4.23	0.64

จากตารางที่ 4.20 จะพบว่าคุณภาพบริการ 5 ด้านคือ ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ, ด้านความสะอาด รวดเร็วในการใช้บริการ, ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร, ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ และด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา ของพนักงานโรงแรมชั้นพิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.13, 4.19, 4.26, 4.36 และ 4.23 ตามลำดับ ส่วนคุณภาพบริการด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการของพนักงานโรงแรมชั้นหนึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.88

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณภาพบริการของพนักงานจำแนกตามประเภทโรงแรม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย

ลำดับ	โรงแรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	N
1	โรงแรมชั้นพิเศษ	4.12	0.47	สูง	31
2	โรงแรมชั้นหนึ่ง	4.06	0.51	สูง	31
3	โรงแรมมาตรฐาน	3.98	0.42	สูง	31

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแยกตามประเภทโรงแรมแล้ว พบว่าคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมทุกประเภทอยู่ในระดับสูง โดยคุณภาพบริการของพนักงานของโรงแรมชั้นพิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 รองลงมาคือโรงแรมชั้นหนึ่ง มีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 และโรงแรมมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพบริการรายด้าน โดยจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร

คุณภาพบริการแยกรายด้าน	รูปแบบผลการปฏิบัติงาน			
	กำไร		ขาดทุน	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1. ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ	3.85	0.60	3.84	0.61
2. ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ	4.05	0.60	4.00	0.65
3. ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ	4.17	0.60	4.09	0.64
4. ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร	4.19	0.61	4.17	0.63
5. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ	4.32	0.62	4.29	0.68
6. ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา	4.23	0.59	4.13	0.66

จากตารางที่ 4.22 จะพบว่าคุณภาพบริการทั้ง 6 ด้านคือ ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ, ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ, ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ, ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร, ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ และด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา ตามการรับรู้ของพนักงานของโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปแบบกำไร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปแบบขาดทุน คือ 3.85, 4.05, 4.17, 4.19, 4.32 และ 4.23 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณภาพบริการของพนักงาน
จำแนกตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร

รูปแบบผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	N
กำไร	4.07	0.44	สูง	31
ขาดทุน	4.03	0.49	สูง	31

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยคุณภาพบริการจำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรโดยรวมจะพบว่าพนักงานของ โรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไรและขาดทุน มี
ความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ใกล้เคียงกันคือ มีค่าเฉลี่ย 4.07 และ 4.03
ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการ
วิเคราะห์ความถดถอยซึ่งแสดงอยู่ในภาคผนวกที่ 5 พบว่าข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์นี้เป็นไปตามเงื่อนไข
จึงได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

4.3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงาน และคุณภาพบริการของพนักงาน ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ
เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่น
ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

		ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	ความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์กร
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Pearson Correlation	1	0.383*
	Sig. (2-tailed)		0.033
	N	31	31
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	0.383*	1
	Sig. (2-tailed)	0.033	
	N	31	31

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.24 พบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงานโรงแรม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
เท่ากับ 0.383 ($r = 0.383$)

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพบริการ
ของพนักงาน

		ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	คุณภาพบริการ
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Pearson Correlation	1	0.358*
	Sig. (2-tailed)		0.048
	N	31	31
คุณภาพบริการ	Pearson Correlation	0.358*	1
	Sig. (2-tailed)	0.048	
	N	31	31

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.25 พบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.358 ($r = 0.358$)

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพบริการของพนักงาน

		ความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร	คุณภาพบริการ
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	1	0.800**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	31	31
คุณภาพบริการ	Pearson Correlation	0.800**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level

จากตารางที่ 4.26 พบว่าระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและระดับคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.800 ($r = 0.800$)

4.3.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่น
ผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน

ตัวแปร	ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์กร	คุณภาพบริการ
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	-	0.383*	0.358*
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร		-	0.800**
คุณภาพบริการ			-

* มีระดับนัยสำคัญที่ .05, ** มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
Regression	.696	1	.696	51.721	.000
Residual	.390	29	.013		
Total	1.087	30			

a Predictors: (Constant), ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

b Dependent Variable: คุณภาพบริการ

จากตารางที่ 4.28 ค่า P-value (.000) มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ดังนั้น จึงมีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรคุณภาพบริการ ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กับตัวแปรคุณภาพบริการมากที่สุดจากการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.800$) ซึ่งพิจารณาได้จากตารางที่ 4.27 เข้าสมการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลลัพธ์ที่ได้แสดงในตารางที่ 4.29 ถึงตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับคุณภาพบริการ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.800	.641	.628	.11602

a Predictors: (Constant), ความยืดหยุ่นผู้ก่อตั้งองค์กร

b Dependent Variable: คุณภาพบริการ

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ (n=31)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value
	b	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.573	.345		4.554	.000
ความยืดหยุ่นผู้ก่อตั้งองค์กร	.664	.092	.800	7.192	.000

a Dependent Variable: คุณภาพบริการ

ตารางที่ 4.31 แสดงตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งอยู่นอกสมการความถดถอย

	Beta In	t	P-value	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
ภาวะผู้นำ	.060	.489	.629	.092	.853

a Predictors in the Model: (Constant), ความยืดหยุ่นผู้ก่อตั้งองค์กร

b Dependent Variable: คุณภาพบริการ

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณ พบว่าความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรม โดยอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.641 นั่นคือ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ร้อยละ 64.1 ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ เนื่องจากค่า P-value (.629) มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ดังแสดงในตารางที่ 4.31 ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ (ตัวแปรตาม) ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับตัวแปรความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร (ตัวแปรอิสระ) แล้วพบว่า ตัวแปรความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรเพียงตัวเดียวที่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ร้อยละ 64.1 โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางที่ 4.30 ได้สมการ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y'_{\text{คุณภาพบริการ}} = 1.573 + 0.664 X_{\text{ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร}}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_{\text{คุณภาพบริการ}} = 0.800 Z_{\text{ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร}}$$

4.3.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการของพนักงาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวแปร	R	R^2	F	P-value
คุณภาพบริการ	.142	.020	.601	.445

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า คุณภาพบริการของพนักงานไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่วัดด้วยกำไรสุทธิได้ เนื่องจากค่า P-value (.445) ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทดลอง (explore) วิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้วย เพื่อพิจารณาว่าสมมติฐานที่ผู้วิจัยเชื่อนั้นถูกต้องหรือไม่ หรือจะได้ข้อค้นพบใหม่สำหรับความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวในธุรกิจโรงแรม โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	R	R^2	F	P-value
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.383	.147	4.998	.033

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 14.7 ($R^2 = .147$)

ตารางที่ 4.34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวแปร	R	R^2	F	P-value
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.007	.000	.001	.971

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากค่า P-value (.971) ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวแปร	R	R^2	F	P-value
ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร	.024	.001	.017	.899

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากค่า P-value (.899) ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) คุณภาพบริการของพนักงาน (Service Quality) และผลการปฏิบัติงานของโรงแรม (Organizational Performance) ในเขตกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างอันเป็นโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร 31 แห่ง โดยมีพนักงานโรงแรมเป็นตัวแทนตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างโรงแรมได้จากการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 93 แห่ง และพนักงานซึ่งเป็นตัวแทนตอบแบบสอบถามได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน ผู้วิจัยใช้มาตราวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ได้จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .95 แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .91 และแบบสอบถามคุณภาพบริการของพนักงานมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .93

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้มอบหมายให้ตัวแทนของโรงแรมแจกแบบสอบถามแก่พนักงานโรงแรมตามจำนวนที่ระบุไว้ โดยแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้มีจำนวน 890 ฉบับ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window version 11.5 คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

หน่วยวิเคราะห์ของการวิจัยนี้คือ โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากรายชื่อโรงแรมที่จะมาเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย ประชากรทั้งหมดจึงมีโอกาสถูกเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ทำให้เชื่อได้ว่ากลุ่มตัวอย่างสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรได้ โดยโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ โรงแรมมาตรฐาน (โรงแรมที่มีราคาห้องพัก 1,500 – 3,000 บาท), โรงแรมชั้นหนึ่ง (โรงแรมที่มีราคาห้องพัก 3,000 – 5,000 บาท) และโรงแรมชั้นพิเศษ (โรงแรมที่มีราคาห้องพัก 5,000 บาทขึ้นไป)

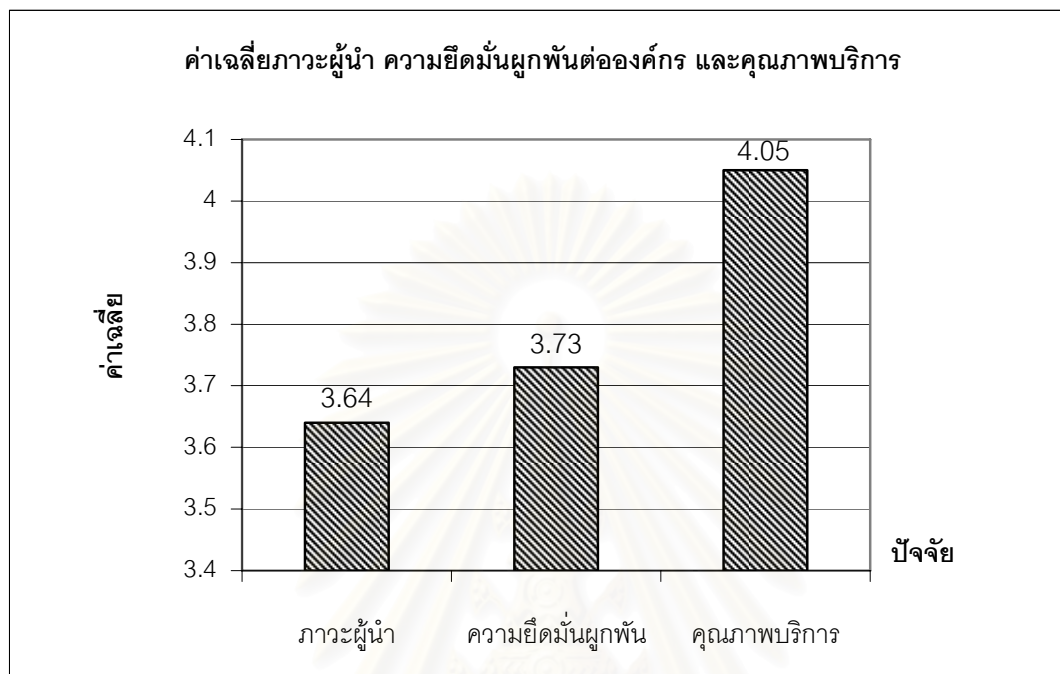
หน่วยให้ข้อมูลของการวิจัยนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่าหนึ่งปีในแผนกต่างๆ ของโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยผู้จัดการฝ่ายบุคคลของแต่ละโรงแรมได้มอบหมายให้ตัวแทนซึ่งทำงานในโรงแรมนั้นเป็นผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานและชี้แจงรายละเอียดการเก็บข้อมูล กับตัวแทนของโรงแรมอย่างชัดเจนด้วยตนเอง

ในส่วนสรุปผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแผนภาพพร้อมคำอธิบายผลการวิจัยโดยสรุป ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นได้แก่ ประเด็นแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และคุณภาพบริการของพนักงาน และประเด็นที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คุณภาพบริการของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1 ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และคุณภาพบริการของพนักงาน

จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นหน่วยให้ข้อมูลของการวิจัยนี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ พบว่าโดยรวมแล้วผู้บริหารโรงแรมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมโดยรวมนั้นอยู่ในระดับสูงเช่นกัน เนื่องจากค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยมีค่ามากกว่า 3.50 (ประคอง กรรณสูต, 2538) ดังแสดงในรูปที่ 5.1

รูปที่ 5.1 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ



เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการจำแนกรายด้าน จะได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนกรายด้าน

ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการรายด้าน	ค่าเฉลี่ย
ภาวะผู้นำ	
1. ด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร (N=888)	3.79
2. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน (N=888)	3.76
3. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน (N=889)	3.71
4. ด้านการสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน (N=888)	3.52
5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน (N=889)	3.50

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการรายด้าน	ค่าเฉลี่ย
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	
1. ด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (N=889)	3.81
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (N=890)	3.77
3. ด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร (N=890)	3.66
คุณภาพบริการ	
1. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ (N=888)	4.21
2. ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร (N=888)	4.16
3. ด้านการสอน ให้ความรู้ และการให้คำแนะนำปรึกษา (N=888)	4.10
4. ด้านการให้บริการดูแลผู้รับบริการ (N=889)	4.01
5. ด้านความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการ (N=889)	3.98
6. ด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ (N=888)	3.84

พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีภาวะผู้นำด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหารสูงสุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ส่วนภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงานเป็นสิ่งที่พนักงานเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำด้านการสร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร อันได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน เป็นที่เคารพนับถือ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำแนะนำ ทำให้พนักงานเลื่อมใสและผูกพันตลอดจนเป็นมิตรและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่พนักงานของโรงแรมจะต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง การให้บริการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากซึ่งพนักงานของโรงแรมจะต้องให้บริการที่ดีที่สุดกับลูกค้า เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่พนักงานจะมีความเห็นว่าผู้บริหารของตนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการให้บริการอันน่าประทับใจกับลูกค้า รวมถึงทำให้พนักงานเคารพ เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำ เนื่องจากหากผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว พนักงานก็จะเลียนแบบ

สิ่งที่ดีเหล่านั้น (Bass, 1985) และให้บริการที่น่าประทับใจกับลูกค้าเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ค่าเฉลี่ยด้านการสร้างอำนาจบริหารมีของผู้บริหารนี้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดนั่นเอง นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ภายใต้ภาวะผู้นำด้านการสร้างอำนาจบริหารของผู้บริหาร เพราะจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรม พบว่าเรื่องการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในภาวะผู้นำด้านนี้ เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นที่สุดของผู้บริหารโรงแรม ดังนั้นความสำคัญนี้จึงน่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว และพนักงานสามารถรับรู้ได้

ส่วนภาวะผู้นำที่พนักงานโรงแรมเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำรายชื่อ แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของโรงแรมยังตอบสนองความต้องการของพนักงานได้น้อยกว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านอื่นๆ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยที่การคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน คือการที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985 อ้างถึงในรุ่งอรุณ รักรองรัตน์, 2532) แต่เนื่องจากพนักงานของโรงแรมนั้นมีจำนวนมาก ซึ่งแต่ละบุคคลก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกคนได้อย่างเหมาะสมจึงเป็นเรื่องที่ยาก ซึ่งอาจจะส่งผลให้ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำด้านนี้มีค่าน้อยที่สุด

ส่วนการสอบถามพนักงานโรงแรมถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพบว่า พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรสูงที่สุด รองลงมาคือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรน้อยที่สุด

การที่พนักงานโรงแรมมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรสูงที่สุดนั้น เนื่องมาจากโดยทั่วไปแล้วพนักงานต้องการความมั่นคงในอาชีพ และส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุมาจากพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีสูงที่สุด ดังนั้น การหางานใหม่จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ส่วนการที่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดนั้น เนื่องจากพนักงานโรงแรมเห็นว่าค่านิยมของพวกเขาและค่านิยมของโรงแรมนั้นมี

ความคล้ายคลึงกันในระดับปานกลาง และพวกเขาจะแสดงความไม่เห็นด้วยให้คนอื่นได้รับรู้หากไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรของโรงแรมนี้ในระดับปานกลางเช่นกัน ในขณะที่ข้อคำถามอื่นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงทั้งหมด จึงทำให้ค่าเฉลี่ยความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านนี้ต่ำที่สุด ดังนั้น นโยบายสำคัญที่เกี่ยวกับบุคลากรของโรงแรมนั้น ควรจะให้พนักงานรับรู้แล้วมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง ซึ่งหากพนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเห็นด้วยกับนโยบายต่างๆ ของโรงแรมแล้ว ระดับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร อาจจะมีค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้นได้

จากการสอบถามพนักงานโรงแรมถึงคุณภาพบริการที่นำเสนอให้ลูกค้านั้นพบว่า พนักงานมีคุณภาพบริการด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการสูงที่สุด รองลงมาคือ คุณภาพบริการด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร และพนักงานมีคุณภาพบริการด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการน้อยที่สุด

การที่คุณภาพบริการด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ภายใต้คุณภาพด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของผู้ให้บริการ เพราะจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมก็พบว่าเรื่องที่ไม่ถูกต้องที่สุดของพนักงานโรงแรม ดังนั้นความสำคัญดังกล่าวจึงน่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพบริการด้านนี้ และทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงความสำคัญดังกล่าว

ส่วนคุณภาพบริการของพนักงานด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยเมื่อพิจารณาคุณภาพบริการรายชื่อแล้ว พบว่าพนักงานโรงแรมยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้บริการลูกค้าน้อยกว่าประเด็นอื่น ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพบริการของพนักงานโดยเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่พนักงานเพื่อที่จะทำให้พนักงานสามารถแสดงออกถึงความรู้เหล่านั้นต่อลูกค้า และทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะสามารถใช้บริการของโรงแรมได้อย่างปลอดภัย เช่น พนักงานประจำบาร์เหล้าจะต้องมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับสุราต่างๆ, ฝ่ายบัญชี จะต้องมีความเข้าใจลักษณะงานต่างๆ ของระบบบัญชี และทำ ความคุ้นเคยกับลักษณะการดำเนินงานของโรงแรม หรือฝ่ายรักษาความปลอดภัยจะต้องคอยระมัดระวังบุคคลที่มีพฤติกรรมน่าสงสัยว่าจะขโมยทรัพย์สินของโรงแรม หรือทำอันตรายต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538) เป็นต้น

ตารางที่ 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนกตามประเภทโรงแรม

ประเภทโรงแรม	ค่าเฉลี่ย			ระดับ	N
	ภาวะผู้นำ	ความยึดมั่นผูกพันฯ	คุณภาพบริการ		
โรงแรมชั้นพิเศษ	3.60	3.86*	4.12*	สูง	31
โรงแรมชั้นหนึ่ง	3.68*	3.76	4.06	สูง	31
โรงแรมมาตรฐาน	3.65	3.61	3.98	สูง	31

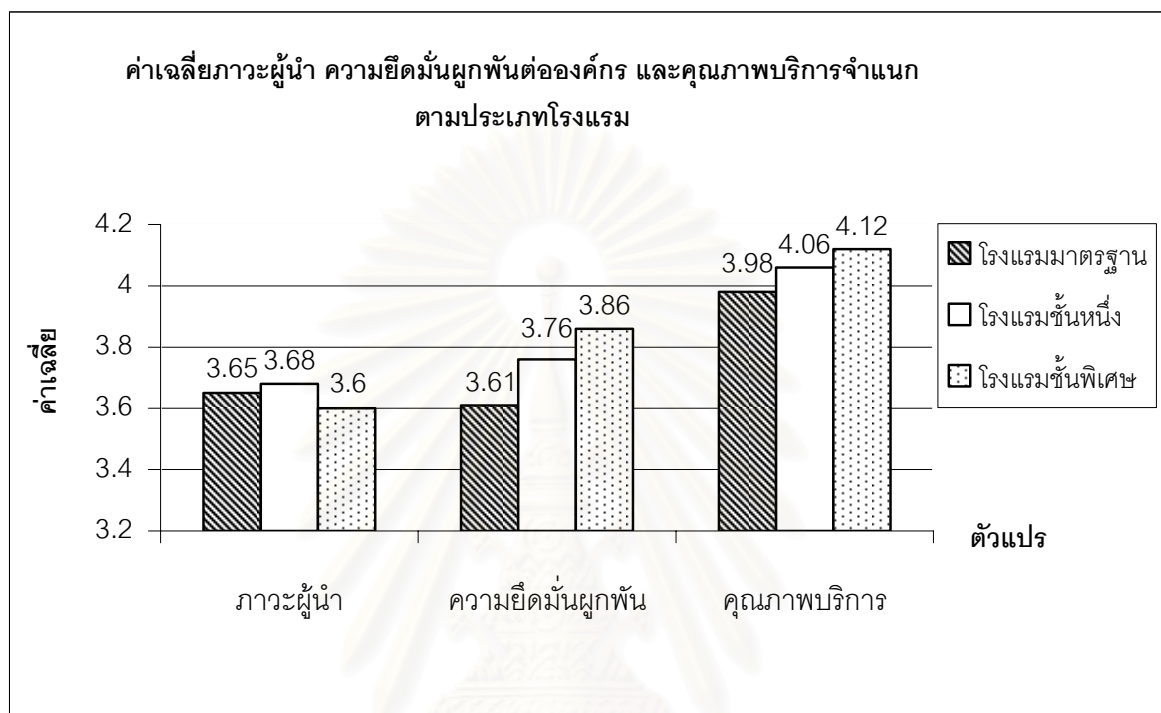
* ค่าเฉลี่ยของปัจจัย สูงเป็นลำดับที่ 1

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นว่าทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมประเภทโรงแรมมาตรฐาน โรงแรมชั้นหนึ่ง และโรงแรมชั้นพิเศษ ต่างมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงานนั้นอยู่ในระดับสูง เนื่องจากค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยมีค่ามากกว่า 3.50 (ประคอง กรรณสูต, 2538)

โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมประเภทโรงแรมชั้นหนึ่งนั้นมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับแรก รองลงมาคือความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมประเภทโรงแรมมาตรฐาน และโรงแรมชั้นพิเศษ ตามลำดับ

ส่วนเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงานนั้น ได้ผลลัพธ์เช่นเดียวกันคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมประเภทโรงแรมชั้นพิเศษมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับแรก รองลงมาคือความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมประเภทโรงแรมชั้นหนึ่ง และโรงแรมมาตรฐาน ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแผนภาพผลลัพธ์ไว้ดังรูปที่ 5.2

รูปที่ 5.2 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ
จำแนกตามประเภทโรงแรม



ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานของ โรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานของโรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักต่ำกว่า เช่นเดียวกัน พนักงานของ โรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักสูงกว่า จะนำเสนอบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า สูงกว่าพนักงานของ โรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักต่ำกว่า

ในขณะที่จากรูปที่ 5.2 จะเห็นได้ว่าพนักงานของโรงแรมชั้นพิเศษมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของตนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำกว่าโรงแรมประเภทอื่น อาจเนื่องมาจากโรงแรมชั้นพิเศษ แสดงถึงโรงแรมที่มีอัตราค่าที่พักสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ และมีพนักงานจำนวนมาก ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะไม่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงาน หรือไม่สามารถดูแลพนักงานได้เท่ากับโรงแรมขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อยกว่านั่นเอง

ตารางที่ 5.3 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ จำแนกตามรูปแบบผลการปฏิบัติงานของโรงแรม

รูปแบบผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย			ระดับ	N
	ภาวะผู้นำ	ความยึดมั่นผูกพันฯ	คุณภาพบริการ		
กำไร	3.66*	3.77*	4.07*	สูง	31
ขาดทุน	3.63	3.71	4.03	สูง	31

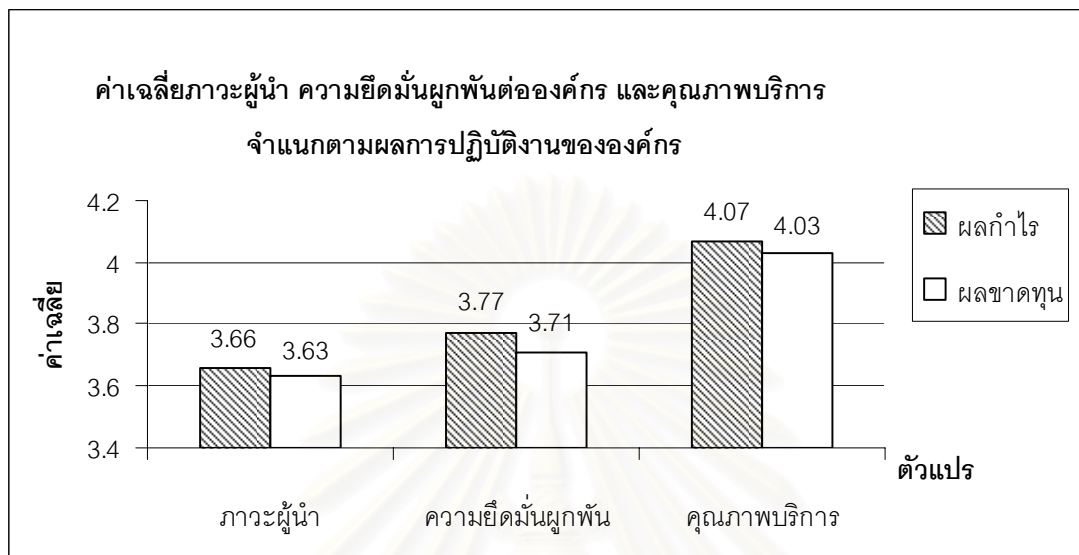
* ค่าเฉลี่ยของปัจจัย สูงเป็นลำดับที่ 1

จากตารางที่ 5.3 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไรและขาดทุน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือ ทั้งค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการตามความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไรนั้น ล้วนมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของขาดทุน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแผนภาพผลลัพธ์ไว้ดังรูปที่ 5.3

ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไร ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำสูงกว่าโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของขาดทุน นอกจากนี้โรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของกำไร พนักงานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและนำเสนอบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าสูงกว่าพนักงานของโรงแรมที่มีผลการปฏิบัติงานในรูปของขาดทุน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 5.3 แผนภาพแสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการ
จำแนกตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร



5.1.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คุณภาพบริการของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ

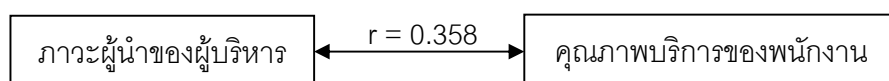
ผู้วิจัยได้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลลัพธ์ที่ได้คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.383 ดังแสดงในรูปที่ 5.4

รูปที่ 5.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



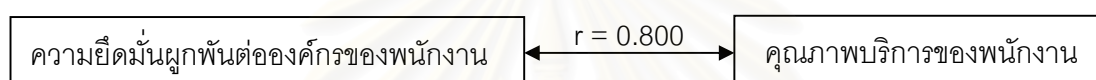
ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมก็มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.358 ดังแสดงในรูปที่ 5.5

รูปที่ 5.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการของพนักงาน



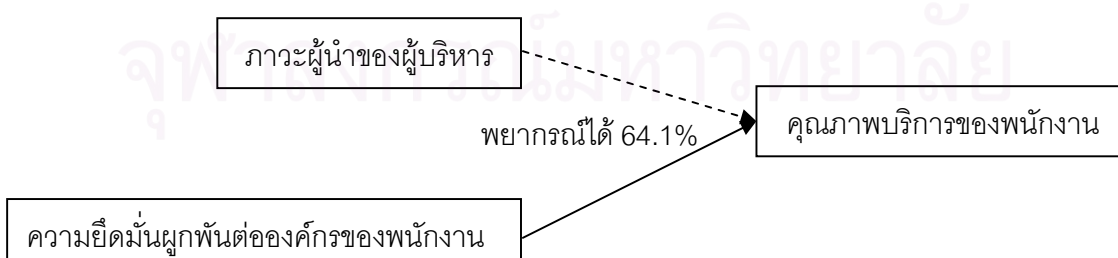
นอกจากนี้ยังพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.800 ดังแสดงในรูปที่ 5.6

รูปที่ 5.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการของพนักงาน



นอกจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) แล้ว ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรทั้งสองสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้หรือไม่ ผลปรากฏว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพียงตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงาน โดยสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ร้อยละ 64.1 ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ ดังแสดงในรูปที่ 5.7

รูปที่ 5.7 แสดงแผนภาพการพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงาน



โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานในรูปคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

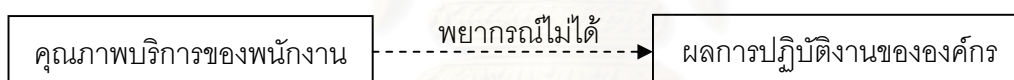
$$Y'_{\text{คุณภาพบริการ}} = 1.573 + 0.664 X_{\text{ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร}}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_{\text{คุณภาพบริการ}} = 0.800 Z_{\text{ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร}}$$

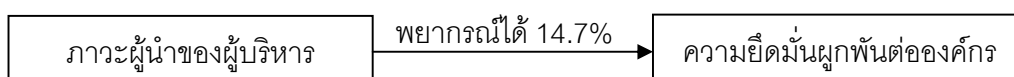
จากการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการของพนักงานตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลปรากฏว่า คุณภาพบริการของพนักงาน ไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ ดังแสดงในรูปที่ 5.8

รูปที่ 5.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร



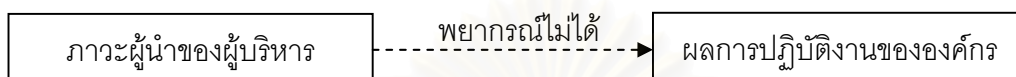
นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดลอง (explore) วิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร, ความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายเช่นกัน ผลลัพธ์ที่ได้แสดงในรูปที่ 5.9 ถึงรูปที่ 5.11

รูปที่ 5.9 แสดงความสามารถในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร



จากรูปที่ 5.9 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 14.7

รูปที่ 5.10 แสดงความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร



จากรูปที่ 5.10 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้

รูปที่ 5.11 แสดงความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

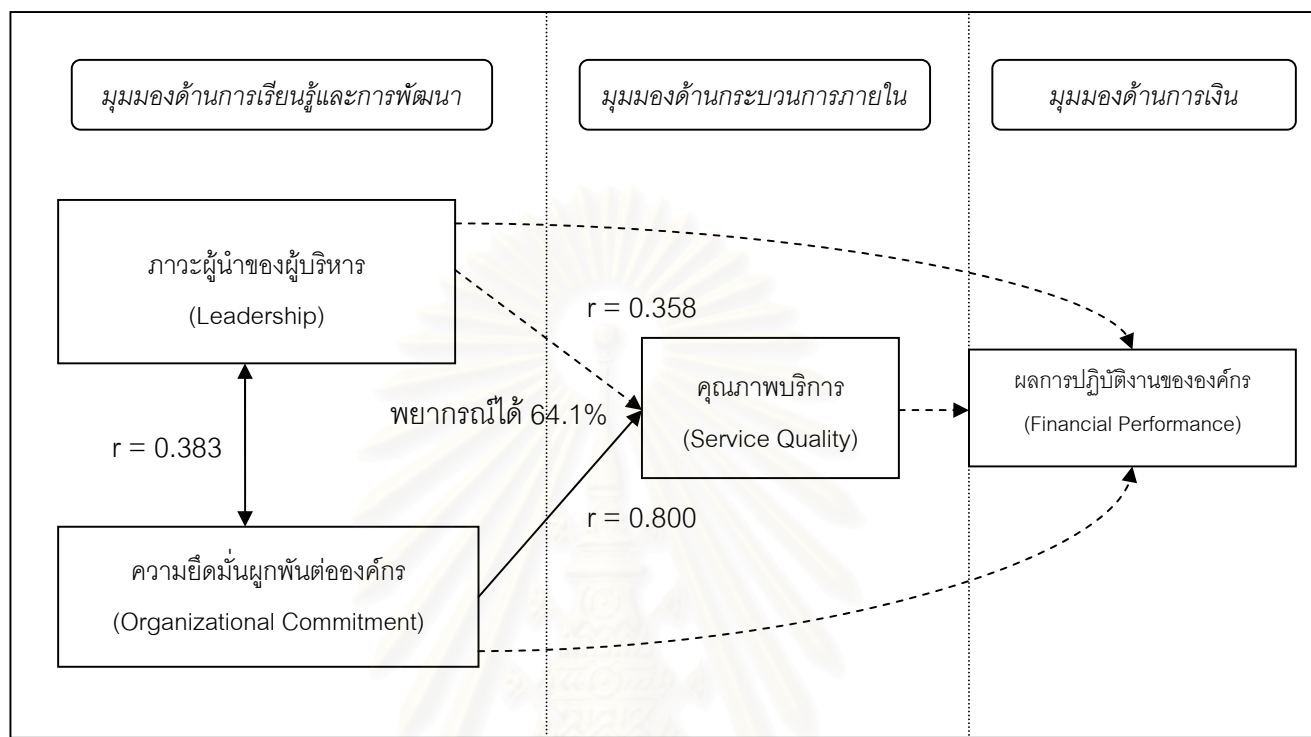


จากรูปที่ 5.11 จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของการวิจัยนี้ สามารถแสดงแผนภาพสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังรูปที่ 5.12

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 5.12 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัย



- หมายเหตุ :
- ↔ หมายถึง เส้นที่แสดงความสัมพันธ์กันของตัวแปร
 - หมายถึง เส้นที่แสดงว่าตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้
 - - - - -> หมายถึง เส้นที่แสดงว่าตัวแปรต้นไม่สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

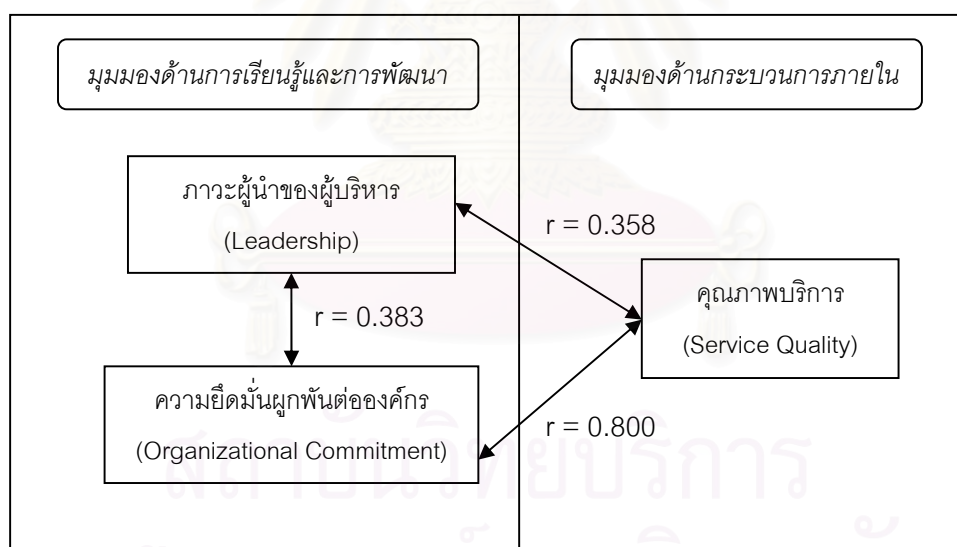
ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้พิจารณาและเห็นสมควรนำมาอภิปรายผลคือ ประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คุณภาพบริการของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย อันประกอบด้วย 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร, ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการ ประเด็นที่สองคือ

เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามของตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของคุณภาพบริการตามแนวทางการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

วัตถุประสงค์ที่ 1 : เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ส่วนนี้จะพิจารณาความเชื่อมโยงกันของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) พิจารณาได้จากรูปที่ 5.13

รูปที่ 5.13 แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและ มุมมองด้านกระบวนการภายใน



จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวก แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในทางกลับกัน หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ลดลง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ก็จะลดลงเช่นกัน ซึ่งในประเทศไทยยังไม่ปรากฏผลงานวิจัยที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของธุรกิจโรงแรม อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้พบผลงานวิจัยของ จรัสศรี ไกรนที (2542) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.3838 ซึ่งใกล้เคียงกับผลการวิจัยนี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.383

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Smith (1996 อ้างในจรัสศรี ไกรนที, 2539) ที่ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำ ต่อสมรรถนะการผลิตที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้กรอบแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner ซึ่งประกอบด้วยการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 อย่างของผู้จัดการแผนก (Nurse manager) คือการใช้กระบวนการทำลายการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติ การเป็นแบบอย่าง และการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ ซึ่งเป็นการศึกษาในบริบทของโรงพยาบาลเช่นเดียวกับงานวิจัยของจรัสศรี ไกรนที ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ ผลลัพธ์ 3 อย่างของพนักงานคือ สมรรถนะในการผลิต ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.72$ ถึง 0.86 ที่ $P < 0.001$)

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Peter Lok และ John Crawford (1999) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพัน กับคุณลักษณะของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมย่อย และความพึงพอใจในงานขององค์กรการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

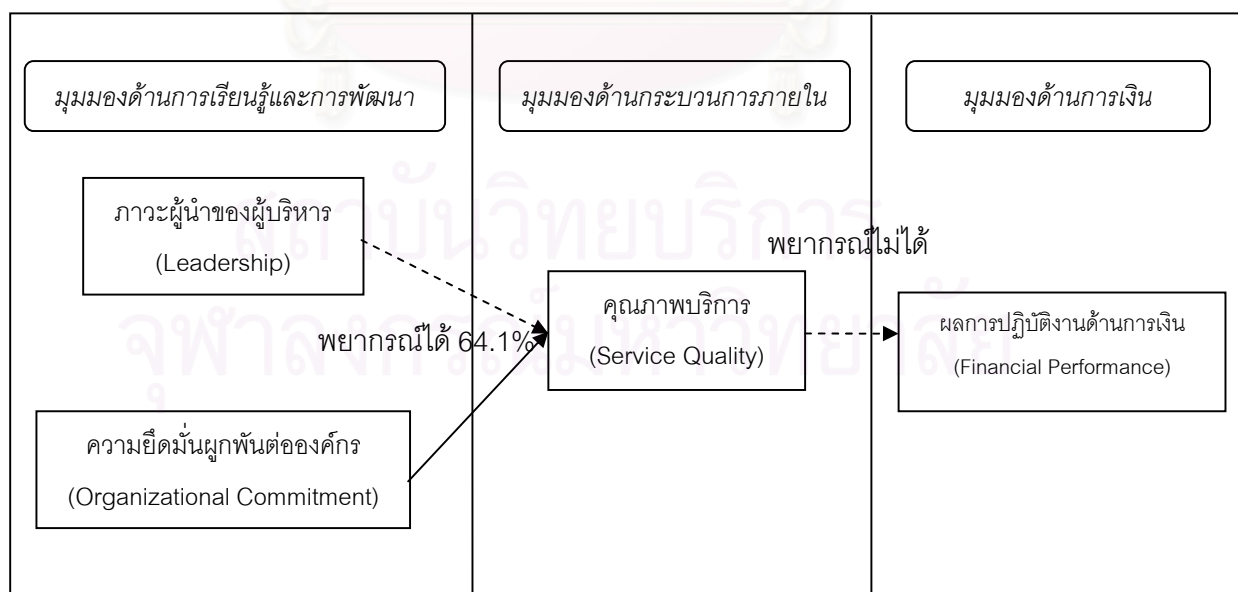
ความสัมพันธ์ต่อมาที่ตอบวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ จะพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพบริการของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้น คุณภาพบริการของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในทางกลับกันหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ลดลง คุณภาพบริการของพนักงานก็จะลดลงด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้จากรูปที่ 5.13 ยังพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพ บริการซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน แสดงว่าความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กรและคุณภาพบริการของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากพนักงานมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น คุณภาพบริการของพนักงานก็เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่หากพนักงานมี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรลดลง คุณภาพบริการของพนักงานก็จะลดลง

วัตถุประสงค์ที่ 2 : เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามของตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในส่วนนี้จะพิจารณาความเชื่อมโยงกันของวัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) กับวัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และความเชื่อมโยงกันของ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) กับ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) พิจารณาได้จากรูปที่ 5.14

รูปที่ 5.14 แสดงการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามของตัวแปรอิสระ ในรูป วัตถุประสงค์ภายใต้ทั้ง 3 มุมมอง



จากวัตถุประสงค์ที่ 2 เรื่องความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานซึ่งอยู่ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งอยู่ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะพบว่าเมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ร้อยละ 64.1 แสดงว่า หากพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ก็สามารถพยากรณ์ได้ว่าคุณภาพบริการของพนักงานจะสูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ แสดงว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงขึ้นตามการรับรู้ของพนักงาน ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าคุณภาพบริการของพนักงานจะสูงขึ้นตามไปด้วย

เหตุผลที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการได้ ทั้งที่ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันได้ผลลัพธ์คือ ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่ทดสอบเป็นค่า bivariate correlation ซึ่งเป็นค่าที่แสดงความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปรดังกล่าว โดยไม่ได้คำนึงถึงตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือแฝงอยู่เลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วคุณภาพบริการอาจขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่นๆ นอกเหนือจากตัวแปรภาวะผู้นำ ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ค่า bivariate correlation ที่ได้จึงไม่ใช่ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างตัวแปรทั้งสอง

ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ multiple regression เป็นค่าความสัมพันธ์แบบ partial correlation (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วน) หรือเป็นการหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำกับคุณภาพบริการ เมื่อได้ควบคุมอิทธิพลหรือกำจัดอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ออก ซึ่งจะเป็นค่าความสัมพันธ์ที่แท้จริงมากกว่า ค่า bivariate correlation ผู้วิจัยจึงได้ลองทดสอบค่า partial correlation แล้วพบว่า ค่า partial correlation = 0.092 และค่า p-value = .629 ซึ่งเท่ากับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้จากการทดสอบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และสรุปว่าภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการ จึงเป็นเหตุให้ได้ผลลัพธ์คือ ภาวะผู้นำไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้

นอกจากเหตุผลข้างต้นแล้ว การที่ภาวะผู้นำไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ อาจเนื่องมาจากผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการได้ร้อยละ 64.1 แสดงว่ายังคงมีปัจจัยอื่นที่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการได้อีกร้อยละ 35.9 ซึ่งเป็นไปได้ว่าปัจจัยอื่นๆ นั้นอาจมีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการได้โดยตรงในระดับที่สูงกว่าระดับความสัมพันธ์กันของภาวะผู้นำและคุณภาพบริการของงานวิจัยนี้ อีกทั้ง

ผลการทดสอบเพิ่มเติมที่พบว่าภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการได้ แต่ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรก่อนที่จะส่งผลต่อคุณภาพบริการ

ประเด็นต่อมาของวัตถุประสงค์ที่ 2 เรื่องความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรซึ่งอยู่ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ของคุณภาพบริการซึ่งอยู่ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในนั้น พบว่าคุณภาพบริการของพนักงานไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ แสดงว่า การที่คุณภาพบริการของพนักงานสูงขึ้น ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรคือ กำไรสุทธินั้นจะสูงขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามแม้ว่างานวิจัยนี้จะพบว่าคุณภาพบริการไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรได้ แต่ผู้วิจัยได้พบงานของต่างประเทศซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณภาพบริการส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรทางอ้อม โดยผ่านปัจจัยอื่นๆ เช่น Heskett และคณะ (1997) ที่นำเสนอแนวคิด The Service Profit Chain ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณภาพบริการส่งผลต่อการเติบโตของรายได้ หรือความสามารถในการทำกำไรทางอ้อม โดยผ่านความพึงพอใจ และความจงรักภักดีของลูกค้า และ Wiley (1996) ที่ได้นำเสนอแนวคิด The High Performance Model โดยอธิบายว่าปัจจัยพฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งปัจจัยด้านพนักงานนี้จะเป็นพลังที่จะส่งผลต่อปัจจัยด้านลูกค้า อันประกอบด้วย การตอบสนองต่อบริการที่ได้รับ คุณภาพของสินค้า ความพึงพอใจ และการคงอยู่ของลูกค้าหรือความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งสุดท้ายแล้วก็จะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้น (Fogli, 2006)

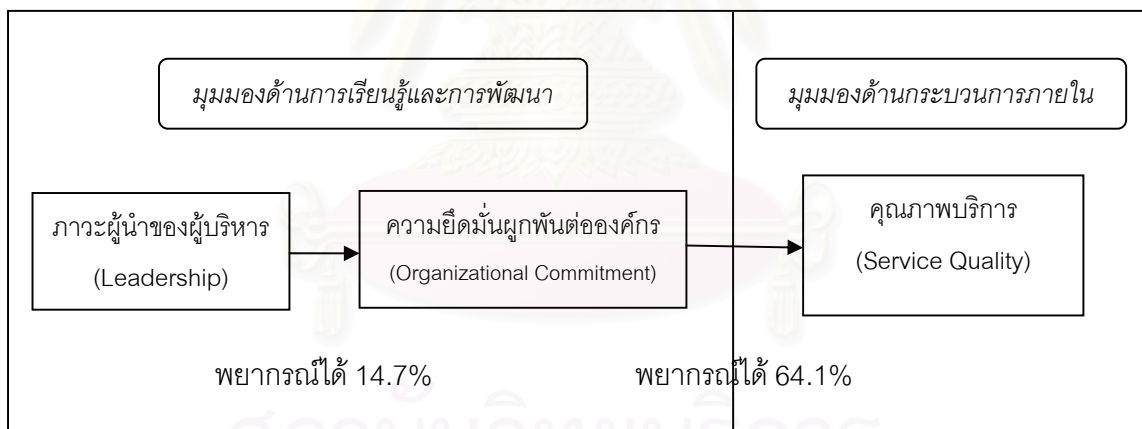
5.3 การนำผลการวิจัยไปใช้ (Contribution)

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอถึงการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ทั้งในทางวิชาการ และในทางประยุกต์ โดยในทางวิชาการ จะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงการศึกษาในการพัฒนาแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ ด้วยการเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงให้กับนักวิจัยที่ต้องการศึกษาในประเด็นภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของธุรกิจโรงแรมภายใต้แนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ ส่วนในทางประยุกต์นั้น จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงแรมทุกระดับ เนื่องจากผลการวิจัยนี้สามารถชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมควรจะมุ่งเน้นพัฒนาในด้านใดเป็นลำดับแรกเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในหัวข้อ 5.3.1 และ 5.3.2 ดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้ทางวิชาการ (Academic Contribution)

ผลงานวิจัยนี้มีประโยชน์ทางวิชาการ เนื่องจากตัวแปรต่างๆ ทั้งภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรที่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้ได้เคยมีผู้ศึกษาหาความสัมพันธ์มาบ้างในบริบทของธุรกิจบริการอื่นๆ แต่ยังไม่เคยได้มีการนำตัวแปรเหล่านี้มาหาความสัมพันธ์กัน ในบริบทของธุรกิจโรงแรม ขณะทำงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ในบริบทของธุรกิจโรงแรม และได้รับการพิสูจน์แล้วว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก่อนที่จะส่งผลต่อคุณภาพบริการของพนักงาน ซึ่งสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใต้มุมมองตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพสามารถประยุกต์ใช้กับธุรกิจโรงแรมได้ตามที่แสดงในรูปที่ 5.15

รูปที่ 5.15 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตาม ของตัวแปรอิสระ



ผลลัพธ์ที่ได้คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้โดยตรง แต่จะส่งผลโดยอ้อม โดยผ่านตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเสียก่อน อธิบายได้ว่า การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำโดยรวม จากการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยมให้กับพนักงาน สร้างอำนาจบารมีของผู้บริหาร กระตุ้นความคิดของพนักงาน คำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน และสร้างกำลังใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงานเพิ่มขึ้นในสายตาของลูกค้า แต่พนักงานไม่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก็จะไม่สามารถส่งผลให้คุณภาพบริการของพนักงานเพิ่มขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ ก็มีได้หมายความว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารจะไม่มีผลต่อธุรกิจโรงแรม เนื่องจากการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพิ่มเติม พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 14.7

เมื่อวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของภาวะผู้นำร่วมกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพียงตัวเดียวที่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการได้ อธิบายได้ว่าหากโรงแรมสามารถทำให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อโรงแรมสูงขึ้น ก็จะมีผลทำให้คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมสูงขึ้นตามไปด้วย ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของคุณภาพบริการกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของโรงแรมหรือกำไรสุทธิ ได้แก่ คุณภาพบริการของพนักงานไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้

จึงสรุปได้ว่าเมื่อนำตัวแปรภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร มาศึกษาหาความสัมพันธ์ในบริบทของธุรกิจโรงแรมแล้ว นักวิจัยหรือนักวิชาการสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ภายใต้แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพกับธุรกิจโรงแรมได้ตามรูปที่ 5.15 ดังกล่าว

5.3.2 การนำผลการวิจัยไปใช้ทางประยุกต์ (Practical Contribution)

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจโรงแรม จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพนี้พบว่า ผู้บริหารโรงแรมควรมุ่งเน้นให้พนักงานโรงแรมมีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รวมทั้งมีความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นลำดับแรก เพื่อที่จะทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพในระดับสูงตามไปด้วย เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับคุณภาพบริการของพนักงาน ($r = 0.800$) และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ โดยเฉพาะหากผู้บริหารโรงแรมสามารถทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้คุณภาพบริการของพนักงานเพิ่มขึ้นได้มากกว่าการทำให้พนักงานมีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และมีความต้องการหรือความปรารถนา

อย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากผู้วิจัยได้ทดลองวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ซึ่งแสดงอยู่ในภาคผนวกท้ายรายงานแล้วพบว่า พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานทุกด้านได้มากกว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านอื่น เนื่องจากความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ก็คือการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพแก่ลูกค้านั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงแรมควรจะให้ความสำคัญกับการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านอื่นด้วย โดยการส่งเสริมให้พนักงานเห็นว่าค่านิยมของพวกเขาและค่านิยมของโรงแรมนั้นมีความคล้ายคลึงกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายสำคัญๆ เกี่ยวกับบุคลากรของโรงแรมมากขึ้น ตลอดจนทำให้พนักงานต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงแรม ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและนำมาซึ่งความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวมสูงขึ้น

จากที่กล่าวไปแล้วในส่วนของการนำผลการวิจัยไปใช้ทางวิชาการว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสามารถทำให้พนักงานโรงแรมมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ ทางโรงแรมจึงต้องพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น โดยเน้นรักษาระดับภาวะผู้นำด้านที่ดีอยู่แล้ว ควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงาน เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นตัวตนของพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารโรงแรมจะต้องพัฒนามากขึ้นก็คือควรจะต้องสนองความต้องการของพนักงานตามความเหมาะสมมากขึ้น เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยของคำถามต่ำที่สุด นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงานอย่างสม่ำเสมอ แสดงออกถึงการชื่นชมในความสามารถและผลงานของพนักงานให้มากขึ้น รวมถึงจะต้องถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน ซึ่งจะส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมสูงขึ้น และจะมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นด้วย

ส่วนเรื่องคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานพบว่า ระดับคุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า โดยรวมแล้วพนักงานโรงแรมสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม หากทางโรงแรมต้องการพัฒนาคุณภาพบริการของพนักงานให้สูงมากยิ่งขึ้น จะต้องเน้นรักษาระดับคุณภาพบริการที่ดีอยู่แล้ว ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพบริการด้านความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และปลอดภัยในการใช้บริการ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพบริการของพนักงานโดย

เสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่พนักงานเพื่อที่จะทำให้พนักงานสามารถแสดงออกถึงความรู้เหล่านั้นต่อลูกค้า และทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะสามารถใช้บริการของโรงแรมได้อย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ

นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยคือ คุณภาพบริการไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมได้ หมายความว่าหากพนักงานให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ก็มีได้พยากรณ์ได้ว่าผลการปฏิบัติงานของโรงแรมจะเพิ่มขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามคุณภาพบริการก็ยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากคุณภาพบริการมีความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 และยังคงมีความสำคัญมาจนถึงปัจจุบัน (Kaplan & Norton, 1996) ดังนั้น พนักงานยังคงต้องแสดงออกโดยการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงาน สามารถสะท้อนความเป็นองค์กรได้ (Lovelock, 1981 cited in Fogli, 2006) และแม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้พบว่าคุณภาพบริการ ไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ แต่ผู้วิจัยได้พบงานของ Heskett และคณะ (1997) ที่กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าได้นำเสนอแนวคิด The Service Profit Chain ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณภาพบริการส่งผลต่อการเติบโตของรายได้ หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กรทางอ้อม โดยผ่านความพึงพอใจ และความจงรักภักดีของลูกค้า ดังนั้น คุณภาพบริการจึงยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากอาจมีส่วนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการซ้ำได้ อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กรสูงขึ้นนั่นเอง

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.4.1 หน่วยให้ข้อมูลของการวิจัยนี้ได้มาจากการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยข้อจำกัดที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลรายชื่อหรือหมายเลขประจำตัวพนักงานโรงแรมได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าการเลือกหน่วยให้ข้อมูลของการวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนของพนักงานโรงแรมแต่ละแห่งได้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานและชี้แจงรายละเอียดการเก็บข้อมูล กับตัวแทนของโรงแรมอย่างชัดเจนด้วยตนเอง

5.4.2 ผลการทดสอบค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของโรงแรมที่ 30 มีค่าเท่ากับ 0.68 ซึ่ง Nunnally (1975 อ้างถึงใน สุวิต ศรีไหม, 2546) กล่าวว่าถ้าค่าความเที่ยงมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะเชื่อได้ว่าเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรวัดที่ได้มาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์ แต่เนื่องจากค่าความเที่ยงดังกล่าวมีค่า

ใกล้เคียง 0.7 ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย อย่างไรก็ตาม การนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ควรระมัดระวังและตระหนักว่าแม้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยรวมและรายด้านเกิน 0.7 แต่เมื่อวิเคราะห์แยกรายโรงแรมแล้วพบว่าแบบสอบถามความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรมีค่าความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.7 อยู่ 1 โรงแรม

5.4.3 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการที่ได้ เป็นข้อมูลปัจจุบันซึ่งเก็บภายในช่วงระยะเวลาเดียวกัน ส่วนข้อมูลกำไรสุทธิที่ได้เป็นข้อมูลในอดีต ณ สิ้นปี พ.ศ.2546 ซึ่งอาจทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เนื่องจากโดยทั่วไปความเป็นเหตุเป็นผลกันของตัวแปรจะไม่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน หรือการที่ผู้บริหารจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร และส่งผลให้คุณภาพบริการของพนักงานดีขึ้น รวมถึงทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นได้ จะต้องใช้ระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันจึงจะเห็นผลได้

5.4.4 งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรแต่ละตัวของพนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่าหนึ่งปี และต้องการข้อมูลกำไรสุทธิ ณ ปัจจุบัน เป็นตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดที่ไม่สามารถได้ข้อมูลดังกล่าว เพราะบางโรงแรมยังมิได้ส่งข้อมูลงบการเงินปัจจุบันต่อกระทรวงพาณิชย์ ทำให้ข้อมูลกำไรสุทธิที่ได้เป็นข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา 2 ปีแล้ว จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่วัดด้วยกำไรสุทธิได้ เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานกับโรงแรมมาระหว่าง 1-2 ปี อาจจะได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลกำไรสุทธิดังกล่าว

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 เนื่องด้วยข้อจำกัดของระยะเวลา ดังนั้น ในอนาคตหากมีนักวิจัยสนใจศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในบริบทของธุรกิจโรงแรม ควรมีการเก็บข้อมูลตัวแปรแต่ละตัวในระยะเวลาที่ต่อเนื่องกัน เช่น เก็บข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารก่อน หลังจากนั้นประมาณ 6 เดือนจึงทำการเก็บข้อมูลความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 6 เดือนต่อมาจึงเก็บข้อมูลคุณภาพบริการของพนักงาน และใช้ข้อมูลกำไรสุทธิของอีก 6 เดือนหลังจากนั้น เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากกว่า

5.5.2 หากในอนาคตมีผู้สนใจศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และ คุณภาพบริการในธุรกิจโรงแรม หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ควรนำข้อมูลดังกล่าวมาทดสอบค่าความเที่ยงเพื่อพิจารณาว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายในหรือไม่

5.5.3 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรที่นำมาศึกษาคือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ร้อยละ 64.1 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพบริการของพนักงานอีกร้อยละ 35.9 ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาหาปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานโรงแรมได้ต่อไป

5.5.4 เนื่องจากกรณีศึกษาของการวิจัยนี้คือธุรกิจโรงแรมเพียงธุรกิจเดียว ดังนั้น หากในอนาคตมีนักวิจัยสนใจที่จะศึกษาตัวแปรเหล่านี้ในบริบทของธุรกิจบริการอื่นๆ ก็จะเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างของความสัมพันธ์ของตัวแปรในธุรกิจต่างๆ มากขึ้นด้วย

5.5.5 เมื่อวิเคราะห์โรงแรมโดยภาพรวมพบว่า หากภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงขึ้น จะส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น และทำให้คุณภาพบริการของพนักงานเพิ่มขึ้นตามมา แต่เมื่อพิจารณาผลค่าเฉลี่ยที่ได้แยกตามประเภทของโรงแรมพบว่า พนักงานของโรงแรมชั้นพิเศษมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าสูงกว่าพนักงานของโรงแรมชั้นหนึ่งและโรงแรมมาตรฐาน ในขณะที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงแรมชั้นพิเศษมีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงแรมชั้นหนึ่งและโรงแรมมาตรฐาน จึงเป็นไปได้ว่าประเภทของโรงแรมอาจส่งผลให้ได้ผลลัพธ์คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงบุกเบิกที่มุ่งศึกษาตัวแปรต่างๆ ของโรงแรมในภาพรวม ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้ที่สนใจศึกษาตัวแปรเหล่านี้ในบริบทของธุรกิจโรงแรมจึงควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรจำแนกตามประเภทของโรงแรมด้วย เพื่อให้ได้ผลในเชิงลึกมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. 2548. โครงการการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการที่จีนเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกและการจัดทำเขตการค้าเสรีอาเซียน-จีนใน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.thaifta.com/ascn_summary.doc. [13/02/2548]
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. 2000-2002. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.dbd.go.th/thai/develop/business_ser.htm. [13/02/2548]
- กรรณิการ์ สุวรรณโคต. 2536. บทบาทด้านการปรับปรุงการรับรู้ต่อภาวะเครียด. เอกสารการสอนชุดวิชามโนคติและกระบวนการพยาบาล หน่วยที่ 1-7. กรุงเทพมหานคร : นำงการพิมพ์.
- กรองแก้ว อยู่สุข. 2538. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษาลี เวชสาร. 2546. การวิจัยการตลาด. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญญา สุวรรณแสง. 2536. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. ม.ป.ป. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.
- จรัสศรี ไกรนที. 2539. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ ประดา. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา ภาวิไล. 2535. การศึกษาการรับรู้ต่อภาวะสุขภาพ พฤติกรรมการดูแลตนเองและภาวะสุขภาพของผู้ป่วยภายหลังการผ่าตัดเปลี่ยนลิ้นหัวใจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

- จิรัฐม ศิริรัตนบัลล์. 2537. คุณภาพของการบริการทางการแพทย์กับแนวคิดทางการตลาด.
จุฬาลงกรณ์เวชสาร. 38 : 169-78.
- จำเนียร ช่างโชติ. 2533. จิตวิทยาการรับรู้และการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: เทพเนรมิตการพิมพ์.
 ทองหล่อ เดชไทย. 2540. หลักการบริหารงานสาธารณสุข. นครปฐม : สถาบันพัฒนาการ
 สาธารณสุขอาเซียน.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
 ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2534. การเงินธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
 พานิช.
- ธีรวิทย์ วัฒนพงษ์. 2524. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญ และความ
 พึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินญาณินพนธ์
 การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- นาวิรัตน์ รูปงาม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับ
 ด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล และวัฒนธรรมคุณภาพบริการ กับคุณภาพบริการตามการ
 รับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ
 โรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะ
 พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร :
 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ประกอบ คูปรัตน์ (บรรณารักษ์). 2530. ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา.
 กรุงเทพมหานคร : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง กรรณสูต. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร:
 โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของ
 อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน. กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ประเทือง สูงสุวรรณ. 2534. การศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของครูต่อสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรพรรณ เตชะหริวิจิตร. 2530. การศึกษาการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมชั้นนำพิเศษในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. หลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนิดา ดามาพงษ์. 2534. การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546a. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ฮาซัน พรินติ้ง.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546b. Balanced Scorecard ฐึ่ลึ่กในการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2547. ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- พิชชุดา วิรัชพิณฑุ. 2536. ภาวะผู้นำ : บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย. วารสารพยาบาล 42 (ตุลาคม - ธันวาคม) : 279-284.
- พิศมัย ปิไชติการ. 2527. งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม. กรุงเทพมหานคร : ศึกษาพร.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชร ชุมทรัพย์. 2536. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. 2539. เอกสารประกอบคำบรรยายเรื่อง ลูกค้าสัมพันธ์กับการบริการ (อัดสำเนา).
- ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2525. รายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์ อ้างถึงในพีรนุช นิยมไพโรจน์. 2528. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 2548. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.utcc.ac.th/cookbook/09group3.php>. [13/02/2548]

- รอส, เวสเตอร์ฟิลด์ และจอร์แดน. 2546. การเงินธุรกิจ. แปลโดยฉันทนา ศรีนวกุล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ท็อป.
- รุ่งอรุณ รักรองรัตน์. 2532. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัทธிகาล ศรีวระมย์. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิสิทธ์พัฒนา.
- วรรณพร ปิติพัฒนะไผะชิด. 2546. การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ และความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิดา กิจบำรุงศิลป์. 2534. การเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินของธุรกิจโรงแรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 2539. คุณภาพในงานบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ดวงกลมสมัย.
- วัชรา วัชรเสถียร. 2540. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนา ถิ่นกาญจน์. 2539. การศึกษาศมรรคนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเพ็ญ กฤตผล. 2533. ระบบบัญชีโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิรินทร์ หล้านามวงศ์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศขององค์กร และการมีส่วนร่วมในงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ตันติพูลวินัย. 2538. กลยุทธ์การสร้างคุณภาพการบริการ เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเรื่องกลยุทธ์บริการพยาบาลเพื่อคุณภาพ และความพึงพอใจในยุคแข่งขัน. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. 2541. การบริหาร การตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ชวลิต ประภวานนท์, ฝนดา จันทร์สม และ วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์. 2541. การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : A.N. การพิมพ์.
- ศุภมิตร บัวเสนาะ. 2546. ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ใน การทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลป ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมนึก สิงห์แพทย์. 2521. หนังสือคู่มือการบรรยายวิชาธุรกิจการโรงแรม (บางส่วน). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย. อ้างถึงในพรพรรณ เตชะหริวิจิตร. 2530. การศึกษาการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมชั้นพิเศษ ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. หลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สกวาดิ์ ดวงเด่น. 2539. การศึกษาคุณภาพบริการพยาบาลที่ผู้ป่วยคาดหวัง และที่พยาบาลหัวหน้าหอ ผู้ป่วยรับรู้ความคาดหวัง ของผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา โทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สิวลี ศิริไล. 2539. จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา เผือกสกนธ์. 2538. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศ องค์กรของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา โทมหาบัณฑิต. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชา จันทร์อม. 2539. จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุนันทา ศิระวงษ์ธรรม. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ของ พยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการ บริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุภาพร โชติศิริคุณวัฒน์. 2536. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการยึดมั่นต่อกันในกลุ่มของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 7. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุภาพร รอดถนอม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี วรชี่น. 2542. คุณภาพบริการโรงพยาบาลที่ผู้ป่วยในคาดหวังและรับรู้ และที่พยาบาลประจำการรับรู้ความคาดหวังของผู้ป่วยในและปฏิบัติจริงในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนมา ศิริบรรเกียรติ. 2542. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิต ศรีใหม่. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรช อาษาฤทธิ. 2541. ตัวประกอบคุณภาพบริการของโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปตามความคาดหวังของผู้ป่วยในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. 2538. รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวิชาการและพัฒนาบุคลากร บริษัท ฮิวแมน เฮอริเทจ จำกัด.
- อโนรัตน์ เขียวคราม. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับความคล้ายคลึงทางด้านเจตคติต่องานของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2532. สรุปผลการวิจัย : ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารพาณิชย์ไทย. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจ ปริทัศน์. 12 (47) : 32-44.
- อรุณ รักรธรรม. 2524. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- อาภา ยังประดิษฐ์. 2529. การศึกษาพฤติกรรมจริยธรรม แนวโน้มพฤติกรรมจริยธรรม และศักยภาพพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย ต้นละมัย, อัจฉรา จันทร์ฉาย, วันเพ็ญ กฤตผล, พสุ เดชะรินทร์, พันธุมดี เกตะวันดี, ศันทยา กิตติโกวิท, และอรนุช สูงสว่าง. 2547. ชุดโครงการ : การรวมและการกระจายแนวคิดของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, N. J., and Mayer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology : 63.
- Barker, A.M. 1992. Transformational nursing leadership : A vision for the future. New York : National League for Nursing Press.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformation Leadership. Thousand Oaks : Sage.
- Benjamin Schneider and David Bowen. 1995. cited in Jame L. Heskett, W. Earl Sasser, JR. Leonard A. Schlesinger. 1997. The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. USA. : Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

- Bennis, W. and Nanus, B. 1985. cited in Yukl, G. 1994. Leadership in Organization. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Blumenthal, David. 1996. Quality of health care. N Engl J med : 891-3.
- Buchanan II, B. 1974. Building organizational commitment : The socialization of managers in work organization. Administrative Science Quarterly 19 (December).
- Burn, J. M. 1978. Leadership. New York : Harper and Row.
- Corley, M.C., and Mauksch, H.O. 1993. The nurses' multiple commitment. Journal of Professional Nursing 9 (March – April) : 116 – 122. [Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2004].
- Danielle Pratt. 1961. The Healthy Scorecard : Delivering Breakthrough Results that Employees and Investors will Love!. Canada : Trafford Publishing.
- David H. Maister. 2000. Practise What You Preach : What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture. New York : The Free Press quoted in James L. Heskett, W. Earl Sasser, JR., and Leonard A. Schlesinger. 2003. The Value Profit Chain : Treat employees like customers and customers like employees. New York : The Free Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, February.
- Kravetz, D. J. 1988. The human resources revolution : Implementing progressive management practices for bottom-line success. San Francisco : Jossey Bass. [Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2004].
- Dillman, Don A. c2000. Mail and Internet surveys : the tailored design method. New York : J. Wiley.
- Fogli, Lawrence [Editor] Foreword by Eduardo Salas. 2006. Customer Service Delivery : Research and Best Practices. U.S.A. : Jossey – Bass A Wiley Imprint.
- Frederick F. Reichheld. 1993. Loyalty-based management. Harvard Business Review, March-April quoted in James L. Heskett, W. Earl Sasser, JR., and Leonard A. Schlesinger. 2003. The Value Profit Chain : Treat employees like customers and customers like employees. New York : The Free Press.

- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. 1972. Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17 (4).
- Jame L. Heskett, W. Earl Sasser, JR. Leonard A. Schlesinger. 1997. The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. USA. : Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Kenneth, Bopp D. 1990. How patients evaluate the quality of ambulatory medical encounters:a marketing perspective. *Journal of Health Care Marketing* 10 : 6-15.
- Kotler, Philip. 2000. Marketing management. 10th Edition. Prentice Hall cited in <http://www.utcc.ac.th/subject/5101/Lesson/4MbaMM/KotSum14.pdf>
- Lok, Peter and Crawford, John. 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal Bradford* Vol. 20, Iss. 7 : 365-373.[Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2004].
- Marsh, R. M., and Mannari, H. 1977. Organizational commitment and turnover : A prediction study. *Administrative Science Quaterly* 22 (March) : 57-75.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* Vol.14.
- New Webster's Dictionary. 1988. 3 rd ed. New York : Simon Schuster.
- Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham. 1995. "Return on Quality (ROQ) : Marking Service Quality Financially Accountable,". *Journal of Marketing*, April : 58-70.
- Schneider, Benjamin and Bowen, David E. c1995. Winning the service game. Boston, Mass : Harvard Business School.
- Schuster, Frederick E. et al. 1997. Management practice, organization climate, and performance : A exploratory study. *The Journal Of Applied Behavioral Science Arlington*. (Jun) Vol. 33, Iss. 2 : 209-226. [Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2005].

- Singh, A J and Schmidgall, Raymond S. 2002. Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. Journal of Leisure Property London (Aug) Vol. 2, Iss. 3 : 201-213. [Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2005].
- Steers, R. M. 1977. Antecedent and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22 (1).
- Steers, R. M. 1984. Introduction to organization behavior. 2nd ed. Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Stogdill, R.M. 1974. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York : Free Press. Cited in Peter Lok, John Crawford. 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. Leadership & Organization Development Journal Bradford, Vol. 20, Iss.7 : 365-373.
- Terry Desombre and Gavin Eccles. 1998. Improving service quality in NHS Trust hospitals: Lessons from the hotel sector. International Journal of Health Care Quality Assurance Bradford Vol. 11, Iss. 1 : 21-26. [Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2005].
- Zikmund, William G. 1997. Business Research Methods. 5 th ed. Fort Worth : The Dryden Press.
- Yamane, T. 1973. Statistic : An introductory analysis. New York : Harper and row.
- Yukl, G. 1994. Leadership in Organization. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Zahra, Shaker A. 1984. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment : An Integrative Approach. Akron Business and Economic Review. Akron: Vol.15, Iss.3 : 26. [Online]. Available from : <http://www.car.chula.ac.th>. [2004].
- Zeithaml, Valarie A. Parasuraman, A. and Berry, Leonard L. 1990. Delivering quality service:balancing customer perceptions and expectations. New York : Free Press.
- World Bank. 2005. Growth of output in 2005 World Development Indicators. [Online]. Available from : http://www.devdata.worldbank.org/wdi/dfs.table4_1.pdf. [2006].



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายชื่อโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. โรงแรมแกรนด์ทาวเวอร์/อินน์ | 21. โรงแรมพลาซ่าแอทธินีกรุงเทพฯ |
| 2. โรงแรมแกรนด์ไชน่าปรีนซ์เซส | 22. โรงแรมฟอร์จูน |
| 3. โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค | 23. โรงแรมโพธิ์ชัน |
| 4. โรงแรมชาลีน่า | 24. โรงแรมมณเฑียร |
| 5. โรงแรมเซอร่าตันแกรนด์สุขุมวิท | 25. โรงแรมมณเฑียรริเวอร์ไซด์ |
| 6. โรงแรมซีพีเทล สีสลม | 26. โรงแรมแม่น้ำริเวอร์ไซด์ |
| 7. โรงแรมดิอิมเมอร์ัล | 27. โรงแรมรอยัล ซิตี้ |
| 8. โรงแรมเดมาพาววิลเลียน | 28. โรงแรมรอยัลเบญจา |
| 9. โรงแรมเดอะเมโทรโพลีแทน | 29. โรงแรมรอยัลปรีนซ์เซสศรีนครินทร์ |
| 10. โรงแรมเดอะสุโขทัย | 30. โรงแรมรอยัลริเวอร์ |
| 11. โรงแรมทวินทาวเวอร์ | 31. โรงแรมเวทีสัน |
| 12. โรงแรมทาวน์อินทาวน์ | 32. โรงแรมเวสต์ทินแกรนด์สุขุมวิท |
| 13. โรงแรมโนโวเทล บางนา | 33. โรงแรมอมารีบูเลอวาร์ด |
| 14. โรงแรมโนโวเทลสยามสแควร์ | 34. โรงแรมอมารีเอเทรียม |
| 15. โรงแรมบางกอกเซ็นเตอร์ | 35. โรงแรมเอสดี อเวนิว |
| 16. โรงแรมบางกอกพาลาส | 36. โรงแรมเอเชีย พญาไท |
| 17. โรงแรมไบหยกสกาย | 37. โรงแรมเอปี่น่าแฮ้าส์ |
| 18. โรงแรมไบหยกสวีท | 38. โรงแรมแอมบาสเดอร์ |
| 19. โรงแรมปรีนซ์พาลาส | 39. โรงแรมฮอติเคย์อินน์สีลม |
| 20. โรงแรมปาร์คนายเลิศ | |



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบสอบถาม

“ภาวะผู้นำของหัวหน้า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพนักงาน
โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร”



คำชี้แจง : แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้า
- ส่วนที่ 2 เรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
- ส่วนที่ 3 เรื่องคุณภาพบริการของพนักงาน
- ส่วนที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

หากมีข้อสงสัยหรือคำแนะนำใดๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อโดยตรงที่ผู้วิจัย

(ชัชชาติชัย จิระเกียรติ) โทร 0-1721-7510

คำอธิบายเพื่อช่วยในการตอบแบบสอบถาม

หัวหน้า หมายถึง หัวหน้าในระดับผู้จัดการทั่วไป และระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกต่างๆ

พนักงาน หมายถึง พนักงานในระดับหัวหน้างาน, ระดับรอง / ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายหรือแผนก และพนักงานปฏิบัติงานทั่วไป

ค่านิยม หมายถึง หลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือ หรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม และจะกลายเป็นจุดมุ่งหมายในที่สุด

คำชี้แจง : ขอให้ท่านโปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้ออย่างรอบคอบ แล้วทำเครื่องหมาย **x** ลงในช่องด้านขวามือ ซึ่งท่านคิดว่า “ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด” เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------------|
| 0 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด |

หมายเหตุ

- 1) ผู้วิจัยมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ท่านคือกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ อีกทั้งเชื่อมั่นว่าท่านสามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ และให้มุมมองที่แท้จริงในฐานะพนักงานของธุรกิจโรงแรมได้เป็นอย่างดี
- 2) ขอให้ท่านตอบคำถามบนพื้นฐานของความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่แท้จริงมากที่สุด โดยไม่มีคำตอบข้อใดถูกหรือผิด
- 3) ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ(Confidentiality) และการรายงานผลวิจัยจะนำเสนอผล โดยรวมเท่านั้น
- 4) เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จ และสมบูรณ์แล้ว กรุณานำส่งที่ _____

ส่วนที่ 1 : สอบถามความรู้สึกต่อหัวหน้าของท่าน
--

ข้อคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
หัวหน้าสื่อสารให้ท่านรับรู้ถึงสิ่งที่โรงแรมต้องการจะเป็นในอนาคต.....	1	2	3	4	5
ท่านสามารถเข้าใจสิ่งที่โรงแรมต้องการเป็นในอนาคต ตามที่หัวหน้าได้สื่อสารถึงท่าน.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อทำให้สิ่งที่โรงแรมต้องการเป็นในอนาคตเป็นจริง...	1	2	3	4	5
หัวหน้าไม่ได้ทำให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของโรงแรม.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าสื่อสารถึงท่านว่าต้องร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ บริการของโรงแรมให้สูงขึ้น.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ท่าน.....	1	2	3	4	5
ท่านเคารพนับถือ เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของหัวหน้า.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าทำให้ท่านรู้สึกเลื่อมใส และผูกพันที่จะทำงานในโรงแรมแห่งนี้.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นมิตร และเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าไม่ได้ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของท่าน.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าไม่ทำให้ท่านมีความใฝ่รู้มากขึ้น.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าแนะนำว่าการศึกษาความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการ.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าให้ท่านมีส่วนร่วมในการศึกษาหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงแรม.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าให้ความเอาใจใส่ต่อท่านอย่างสม่ำเสมอ.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าตอบสนองความต้องการของท่านตามความเหมาะสม.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าไม่ค่อยแสดงออกถึงการชื่นชมในความสามารถและผลงานของท่าน.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าส่งเสริมให้ท่านได้พัฒนาตนเอง.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาของโรงแรมน้อยมาก.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าคอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แก่ท่านสม่ำเสมอ.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ท่านสม่ำเสมอ.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าทำให้ท่านอยากทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ โรงแรม.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าทำให้ท่านเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ.....	1	2	3	4	5
หัวหน้าไม่เปิดโอกาสให้ท่านอาสาสมัครทำงานที่ต้องแสดงความสามารถ.....	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 2 : สอบถามความรู้สึกต่อองค์กร

ข้อคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้.....	1	2	3	4	5
ท่านพบว่าค่านิยมของท่านและค่านิยมของโรงแรมมีความคล้ายคลึงกัน.....	1	2	3	4	5
ท่านคิดว่าคงไม่ได้รับอะไรมากนักในการทำงานกับโรงแรมแห่งนี้.....	1	2	3	4	5
ท่านยินดีและภาคภูมิใจอย่างมากที่เลือกทำงานกับโรงแรมแห่งนี้.....	1	2	3	4	5
ท่านพูดให้เพื่อนฟังเสมอว่าโรงแรมของท่านเป็นสถานที่ที่น่าทำงานด้วยอย่างยิ่ง.....	1	2	3	4	5
บ่อยครั้งมากที่ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรของโรงแรมนี้ และท่านจะ แสดงความไม่เห็นด้วยให้คนอื่นได้รับรู้ด้วยเสมอ.....	1	2	3	4	5
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจมากกว่าปกติ เพื่อช่วยให้โรงแรมประสบความสำเร็จ.....	1	2	3	4	5
ท่านยินดีและเต็มใจทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ทำงานอยู่ในโรงแรมแห่งนี้.....	1	2	3	4	5
โรงแรมแห่งนี้เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน.....	1	2	3	4	5
ท่านมีความสนใจและห่วงใยต่ออนาคตของโรงแรมนี้.....	1	2	3	4	5
สำหรับท่านแล้ว โรงแรมแห่งนี้ไม่ใช่โรงแรมที่ดีที่สุดที่ท่านจะทำงานด้วย.....	1	2	3	4	5
ท่านรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงแรมแห่งนี้.....	1	2	3	4	5
ท่านพร้อมที่จะย้ายไปทำงานในโรงแรมอื่น หากได้ทำงานในตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่าที่ท่าน ได้รับในปัจจุบัน.....	1	2	3	4	5
หากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในเรื่องการงานของท่านซึ่งไม่เหมือนอย่างที่เคยเป็น ก็อาจทำให้ ท่านลาออกจากโรงแรมนี้.....	1	2	3	4	5
หากโรงแรมเกิดภาวะวิกฤต ท่านยอมสละเงินเดือนเพื่อความอยู่รอดของโรงแรม.....	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 : สอบถามเกี่ยวกับการให้บริการ

ข้อคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้บริการลูกค้า.....	1	2	3	4	5
ท่านสามารถให้บริการลูกค้ายามฉุกเฉินได้ทันเวลาที่.....	1	2	3	4	5
ท่านให้บริการลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐาน.....	1	2	3	4	5
ท่านไม่สามารถทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะสามารถแก้ปัญหา และตอบคำถามลูกค้าได้.....	1	2	3	4	5

ข้อคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย		เฉยๆ	เห็นด้วย	
	อย่างยิ่ง	ด้วย		ด้วย	อย่างยิ่ง
ท่านทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าจะปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อุบัติภัยต่างๆ.....	1	2	3	4	5
บ่อยครั้งที่ท่านให้บริการลูกค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้.....	1	2	3	4	5
ท่านให้บริการดูแลลูกค้าได้อย่างทั่วถึง.....	1	2	3	4	5
ท่านให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และมีคุณภาพ.....	1	2	3	4	5
มีความตั้งใจที่จะให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่จนสุดความสามารถ.....	1	2	3	4	5
ท่านพร้อมที่จะให้บริการ และตอบสนองการร้องขอของลูกค้าได้ทันที.....	1	2	3	4	5
ท่านให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยมีขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน.....	1	2	3	4	5
ท่านให้การต้อนรับและช่วยอำนวยความสะดวกลูกค้าทุกจุด.....	1	2	3	4	5
ท่านมีสีหน้าสดชื่น ยิ้มแย้ม แจ่มใส ร่าเริงในเวลาให้บริการลูกค้า.....	1	2	3	4	5
ท่านทักทาย และพูดจากับลูกค้าด้วยถ้อยคำไพเราะ สุภาพ อ่อนโยน.....	1	2	3	4	5
ท่านเต็มใจที่จะให้บริการแก่ลูกค้าเสมอ.....	1	2	3	4	5
ท่านไม่ค่อนคูละ เอาจใจใส่ คอยสังเกต และถามความต้องการของลูกค้า.....	1	2	3	4	5
ท่านให้ความเคารพ นับถือลูกค้าตามอาวุโส ไม่วางตนเหนือท่าน.....	1	2	3	4	5
ท่านให้บริการลูกค้าอย่างเสมอภาค ไม่แบ่งชั้นวรรณะ.....	1	2	3	4	5
ท่านไม่เปิดเผยความลับของลูกค้าเว้นแต่ลูกค้าจะยินยอม.....	1	2	3	4	5
ท่านเคารพความเป็นส่วนตัวของลูกค้า ไม่รบกวนเรื่องส่วนตัว.....	1	2	3	4	5
ท่านให้ข้อมูลแก่ลูกค้าอย่างเพียงพอจนลูกค้าเข้าใจ และสามารถตัดสินใจในการใช้บริการได้.....	1	2	3	4	5
ท่านสามารถอธิบายหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องการ.....	1	2	3	4	5
ท่านสามารถอธิบายหรือให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย.....	1	2	3	4	5
ท่านเปิดโอกาสให้ลูกค้าซักถามปัญหาและข้อข้องใจได้.....	1	2	3	4	5
บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกไม่เต็มใจที่จะตอบปัญหาที่ลูกค้าสงสัย.....	1	2	3	4	5



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กันยายน 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรม.....

ด้วย นางสาวชัชฎาลักษณ์ จิระเกียรติ นิสิตของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Performance of Hotels in Bangkok : an Analysis based on the Balanced Scorecard Concept) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชพงศ์ ตั้งมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้า, ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร, คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการโรงแรมในการหาแนวทางปรับปรุงการบริหารและการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถยกระดับคุณภาพบริการของพนักงาน อันนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานของโรงแรมที่ดี

เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการเก็บข้อมูลจากโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association) โดยบุคลากรของโรงแรมซึ่งกำหนดไว้โรงแรมละ 30 คน จะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้แนบมาพร้อมกับจดหมายฉบับนี้ ดังนั้นในฐานะที่โรงแรมของท่านเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย การได้รับความร่วมมือจากโรงแรมของท่าน จะส่งผลต่อความสำเร็จของการวิจัยขึ้นเป็นอย่างมาก ผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวชัชฎาลักษณ์ จิระเกียรติ ได้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานโรงแรมของท่านจำนวน 30 คน โดยรับรองว่าข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และการรายงานผลวิจัยจะนำเสนอผลโดยรวมเท่านั้น ทั้งนี้นางสาวชัชฎาลักษณ์ จิระเกียรติ จะเป็นผู้ดำเนินการติดต่อประสานงานต่างๆ กับท่านด้วยตนเอง หากท่านมีข้อสงสัยหรือคำแนะนำใดๆ เกี่ยวกับการวิจัยนี้ กรุณาติดต่อที่ผู้วิจัยโดยตรงที่เบอร์โทรศัพท์ 0-1721-7510

หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ. ดร. อรรถนพ ตันละมัย)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หมายเหตุ เมื่องานวิจัยชิ้นนี้แล้วเสร็จ ผู้วิจัยจะจัดส่งรายงานสรุปผลการวิจัยให้กับโรงแรมของท่าน



ภาคผนวก ง

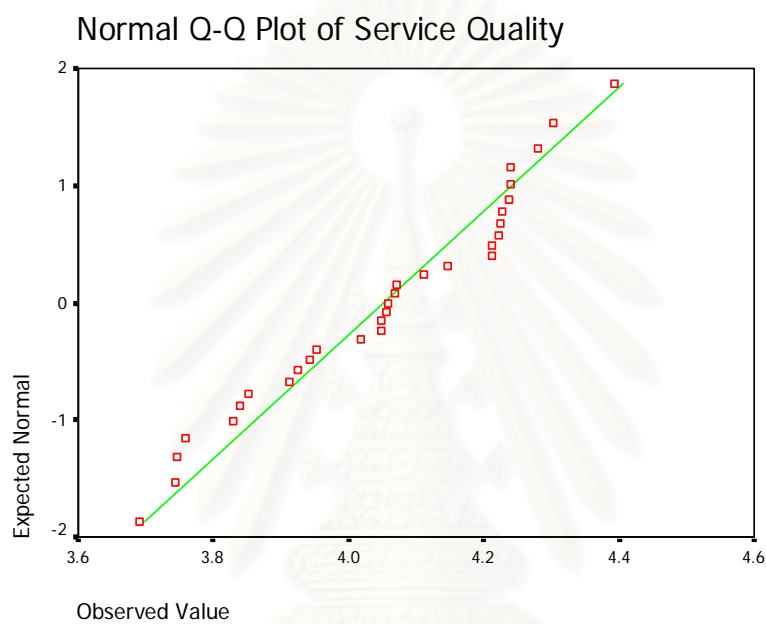
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

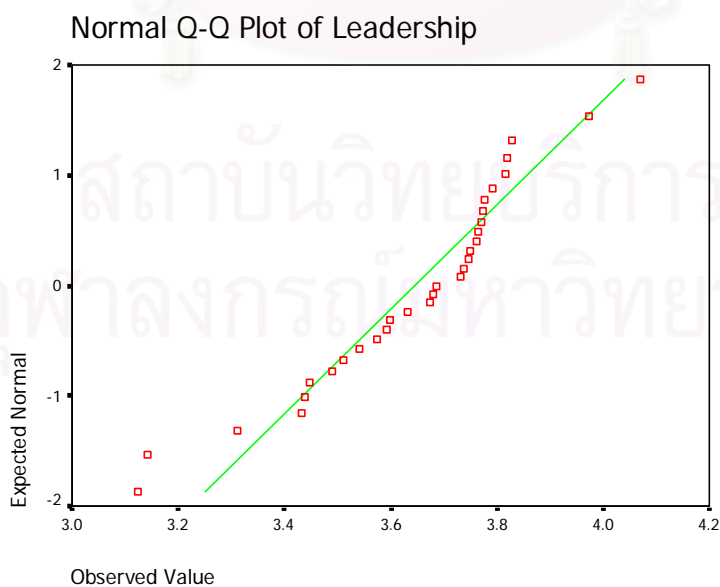
1. ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.1 ตัวแปรควรมีการแจกแจงแบบปกติ

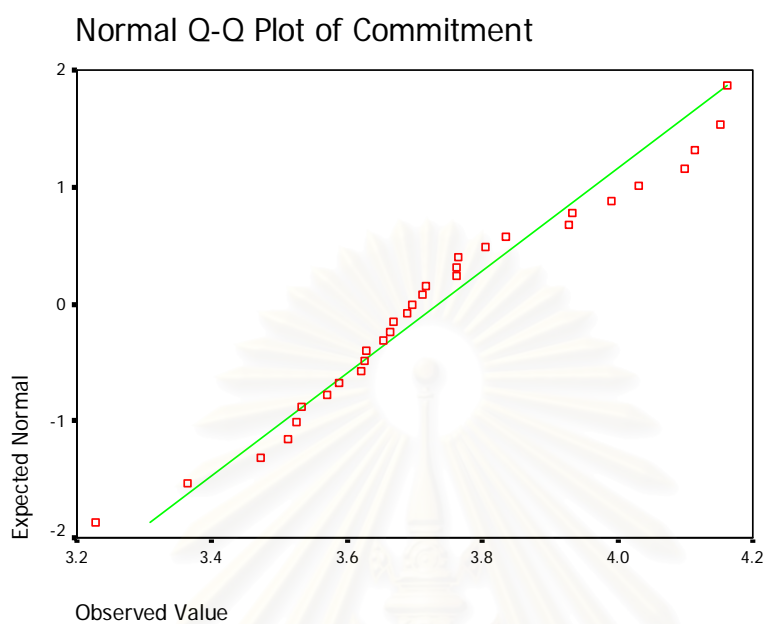
1.1.1 คุณภาพบริการ (N=31)



1.1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (N=31)



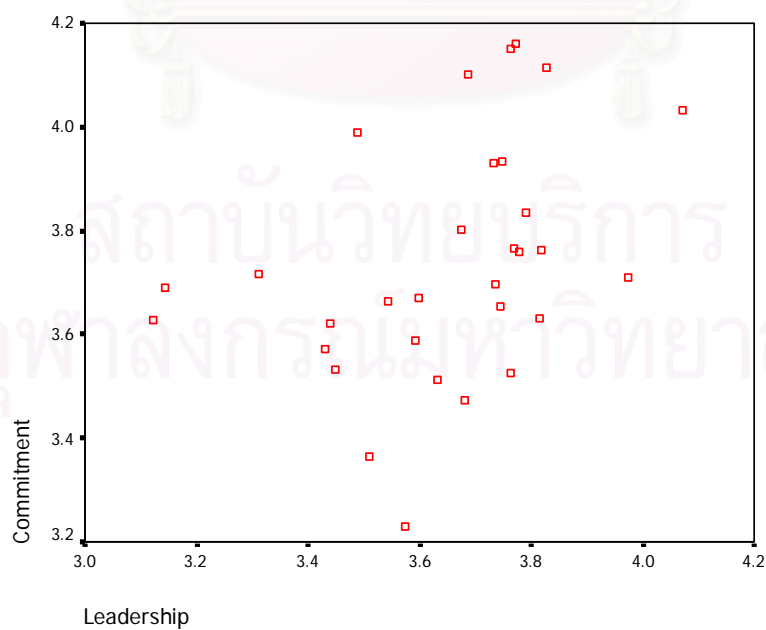
1.1.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (N=31)



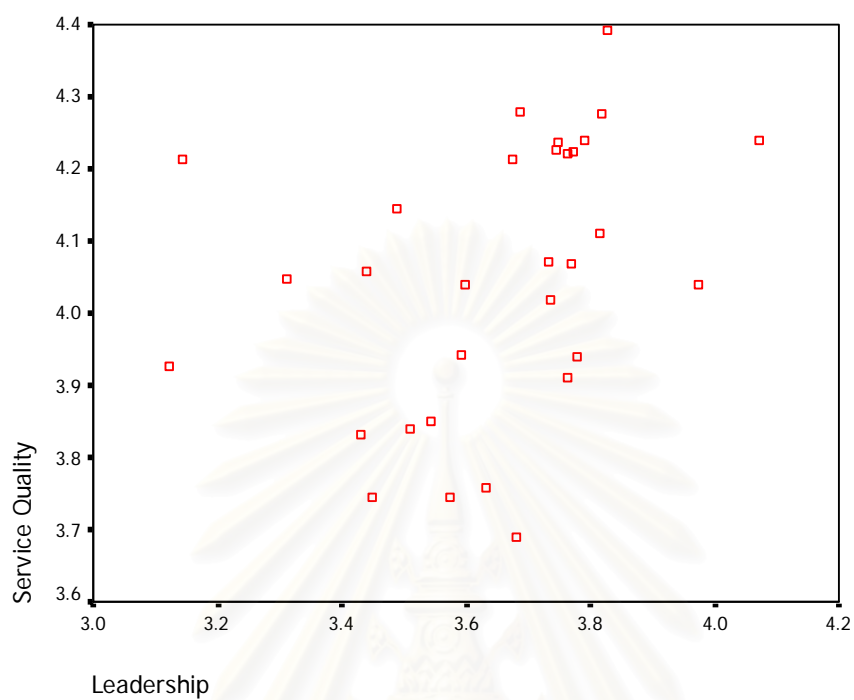
จากกราฟที่แสดงไว้ข้างต้น แสดงว่า การแจกแจงของตัวแปรทั้งหมดจะใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ หรือค่อนข้างสมมาตร

1.2 ความสัมพันธ์ของตัวแปรจะอยู่ในรูปเชิงเส้นเท่านั้น

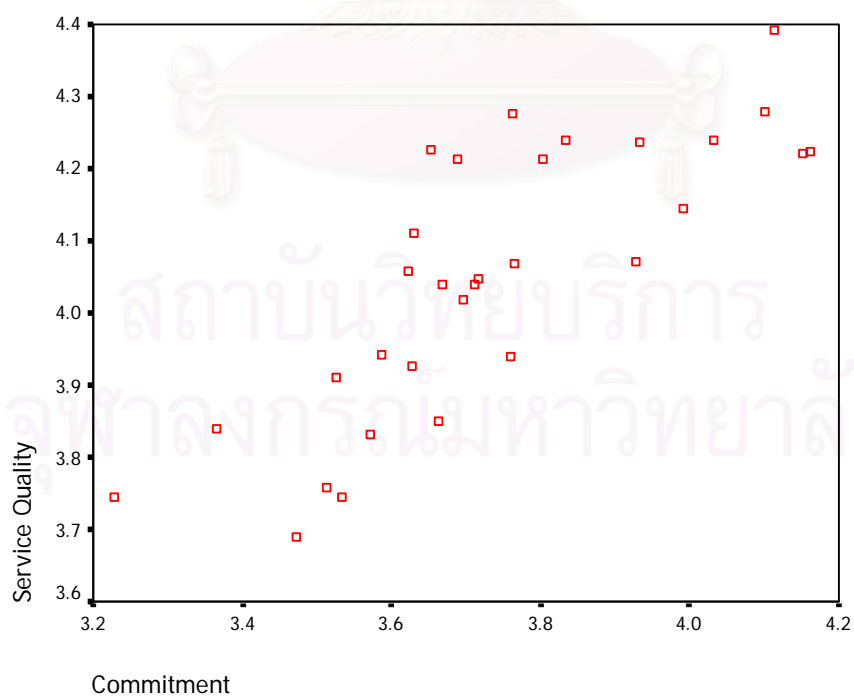
1.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร



1.2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพบริการของพนักงาน



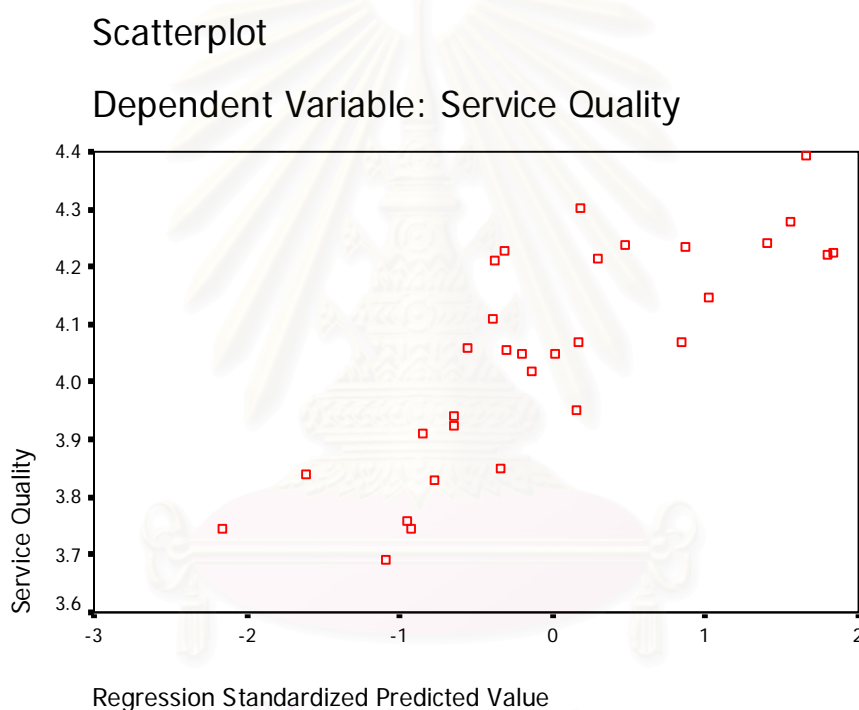
1.2.3 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับคุณภาพบริการของพนักงาน



จาก Scatter plot แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยืดหยุ่น
ผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพบริการของพนักงานในรูปแบบเชิงเส้น

2. ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

- 2.1 ค่าเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อน = 0 คือ $(E(e) = 0)$ เงื่อนไขนี้เป็นจริงเสมอ
- 2.2 ค่าความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อนคือ σ^2 ต้องคงที่ทุก X (ตัวแปรอิสระ)
ทดสอบได้โดยการสร้าง Scatter plot ระหว่างค่า Variance ของ X กับค่าความ
คลาดเคลื่อนของ X



- 2.3 ค่าความคลาดเคลื่อนต้องแจกแจงแบบปกติและเป็นอิสระจากกัน ทดสอบโดยใช้
สถิติทดสอบ Durbin-watson เกณฑ์การประเมินคือ ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง
1.5 – 2.5

Durbin-watson
1.709

- 2.4 ตัวแปรอิสระต้องอิสระจากกัน ทดสอบการมีปฏิสัมพันธ์ (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรที่ใช้พยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงาน จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า

ตัวแปร	Leadership	Commitment	Service Quality
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)	-		
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Commitment)	.383*	-	
คุณภาพบริการ (Service Quality)	.358*	.800**	

* P < .05, ** P < .01

แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับปานกลาง (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544) และต่ำกว่าเกณฑ์ค่า $r = 0.65$ ขึ้นไป (Burns & Grove, 1997 :487 อ้างถึงในสุนันทา ศิระวงษ์ธรรม, 2545) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรต้นไม่มีปฏิสัมพันธ์ (Multicollinearity) ต่อกัน



ภาคผนวก จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก จ
การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับข้อมูลส่วนบุคคล

ตัวแปร	Pearson Chi-Squard Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
1. อายุ	16.035	12	0.190
2. ระดับการศึกษา	10.860	8	0.210
3. สถานภาพสมรส	14.328	8	0.074
4. ระยะเวลาที่ทำงานในโรงแรมปัจจุบัน	18.482	12	0.102
5. ระยะเวลาที่ทำงานในโรงแรมเดิม	27.856	12	0.006*

*การตัดสินใจ : ปฏิเสธ H_0 เมื่อค่า Asymp. Sig. น้อยกว่า 0.05 และสรุปว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับข้อมูลส่วนบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กัน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก จ
การทดสอบความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพบริการ
ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรรายด้าน

ตารางภาคผนวก จ1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร

ตัวแปร	R	R^2	F	P-value
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร	.745	.555	36.167	.000

ตารางข้างต้นแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ ร้อยละ 55.5 เนื่องจากค่า P-value (.000) ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05

ตารางภาคผนวก จ2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ตัวแปร	R	R^2	F	P-value
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	.789	.622	47.795	.000

ตารางข้างต้นแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ ร้อยละ 62.2 เนื่องจากค่า P-value (.000) ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05

ตารางภาคผนวก ข3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) และค่าอำนาจการพยากรณ์ (R²) ในการพยากรณ์คุณภาพบริการ ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ตัวแปร	R	R ²	F	P-value
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	.681	.464	25.077	.000

ตารางข้างต้นแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้ ร้อยละ 46.4 เนื่องจากค่า P-value (.000) ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ .05

จากผลการวิเคราะห์จะพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร สามารถพยากรณ์คุณภาพบริการของพนักงานได้มากกว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้านอื่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวชัชชลัยย์ จิระเกียรติ เกิดเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2523 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาจากคณะรัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สายบริหารงานคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เกียรตินิยมอันดับ 2) ในปีการศึกษา 2545 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2546



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย