

วิธีอ้างอิงบทความนี้: ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และเกิตศิริ เจริญวิศาล. (2565). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก. วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. 8(2), 140-157

Received: May 5, 2022
Revised: August 17, 2022
Accepted: September 14, 2022

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรม ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน^{1*} และ เกิตศิริ เจริญวิศาล²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรม จำนวน 547 ราย สถิติที่ใช้ในการทดสอบได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อันดับแรกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนการทำงาน ด้านนวัตกรรมบริการ โครงสร้างตามสถานการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำหลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi-Square = 985.815 df. = 211 p-value = 0.164 และ CMIN/df. = 4.672 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.934 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.912 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.034 จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 6 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ชี้ให้เห็นว่าตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work passion) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Job crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service innovation) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) มีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) ตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปร การปรับเปลี่ยนการทำงานได้ ร้อยละ 98 และตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ร้อยละ 96

คำสำคัญ: สาเหตุและผลลัพธ์ การปรับเปลี่ยนการทำงาน พนักงานโรงแรม
เขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

*ผู้รับผิดชอบงานหลัก

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, อีเมล: likita.cha@rmutr.ac.th

² อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, อีเมล: kaedsiri@ms.su.ac.th

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

The Causal Relationship and Outcome of Hotel Staffs' Job Crafting in The Royal Coast Area

Likita Chalernpolyothin^{1*} and Kaedsiri Jaroenwisarn²

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the opinion level of the change in the work of hotel staff in the West Coast Tourism Development Zone; 2) to analyze the confirmatory components of the latent variable measurement model to verify the structural validity. The data was collected by using a questionnaire with 547 hotel operators. The statistics used in the test were as follows: Confirmative Component Analysis Examine the harmony of research models with empirical data. The results of the research were as follows: 1) the opinion level of the change in the work of hotel staff in the West Coast Tourism Development zone found that the overall picture was at a high level with an average of 4.06. The first was the employee's performance, followed by the change work, service innovation, situational structure, work commitment and transformational leadership. 2) The corroborative component indicator model, after adjusting the model. It is consistent with the empirical data at a good level. The model was harmonious with the empirical data: Chi-Square = 985.815 df. = 211 p-value = 0.164 and CMIN/df. = 4.672. The Relative Harmony Index (CFI) was 0.934. The modified (AGFI) value is 0.912. The square root index of the remainder (RMR) is 0.034. The analysis results of all 6-index values were consistent with the empirical data. It was pointed out that the corroborative component indicators of the West Coast Tourism Development Zone Hotel Staff Modification Model. It is in consistent with the conditional empirical data at the statistical acceptance level. There is conformance to the configuration criteria indicating that the model in this measurement is valid (Validity). All correlated variables can describe the variables. Work modification was 98%, and all correlated variables accounted for 96% of task-related outcome variables.

Keywords: The causal and outcome, Job crafting, Staff hotel, Royal coast area

Type of Article: Research Article

*Corresponding author

¹Student of Doctor of Philosophy, Program in Management, Silpakorn University,
Email: likita.cha@rmutr.ac.th

²Lecturer of Exhibition and Event Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University, Email: kaedsiri@ms.su.ac.th

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

1. บทนำ

องค์การในปัจจุบันมีความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองให้เป็นผู้ที่สามารถใช้ความรู้ทักษะความสามารถ ที่บุคคลมีอยู่อย่างเต็มศักยภาพและมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้องค์การ โดยเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถความพยายามที่บุคคลได้ทุ่มเทลงไปในงานคือ ผลการปฏิบัติงาน (Job performance)สะท้อนถึงพฤติกรรมที่มีต่อภาระงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมทั้งหมดที่มีความจำเป็นเพื่อที่จะให้งานบรรลุผลสำเร็จ (Williams & Anderson, 2004) องค์การจึงนิยมใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนสิ่งชี้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลและแสวงหาวิธีการส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรของตนนั้นเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์การได้ ถ้าองค์การใดสามารถหาสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศมีข้อค้นพบที่น่าสนใจที่ว่าหากบุคคลรับรู้งานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นมีความสอดคล้องกับความสามารถจะส่งผลทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Kai & Hung, 2010)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะองค์การไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สร้างคุณค่าการทำงานของพนักงาน ไม่มีงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะความสามารถหรือเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านการบริหาร พนักงานจึงขาดความทุ่มเทในการทำงานเพราะคิดว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนเองและการทำงานการปรับเปลี่ยนการทำงานจึง

ไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลปฏิบัติงานของบุคคลเพราะในทุกส่วนของการทำงานต้องสัมพันธ์กัน องค์การต้องรับรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อจัดการงานให้ตรงกับความสามารถของพนักงานกระตุ้นให้พนักงานทำงานและทุ่มเทการทำงาน

การปรับเปลี่ยนการทำงานมีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานที่ เวลา ปริมาณงานและบุคลากรให้เหมาะสม แต่ปัจจัยสำคัญคือ บุคคลกับงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่องค์ประกอบที่จะนำมาปรับเปลี่ยนได้ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการโครงสร้างตามสถานการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน การปรับเปลี่ยนการทำงานกับนวัตกรรมบริการ และผลการปฏิบัติงานซึ่งการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้านเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแล้วจะได้ผลที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยศึกษาพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก (Royal coast) ซึ่งผลการวิจัยทำให้องค์การได้ทราบถึงผลต่อผลการปฏิบัติงานรวมไปถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์การผลักดันบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นรวมไปถึงการออกแบบกระบวนการสรรหาคัดเลือกให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถเหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่ให้ได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นแนวทางการจัดการงานในงานของพนักงานนำไปสู่ผลลัพธ์ในทางบวก คือ ความพึงพอใจในงาน ความยืดหยุ่น ลดอัตราการลาออก รวมถึงการบริหารงานมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความตรงเชิง

โครงสร้าง โดยทำการตรวจสอบความตรงแบบ
รวมศูนย์การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
การปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขต
พัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

3. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของ
พนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล
ตะวันตก

สมมติฐานที่ 2: โครงสร้างตามสถานการณ์
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของ
พนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล
ตะวันตก

สมมติฐานที่ 3: ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานมี
อิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของ
พนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล
ตะวันตก

สมมติฐานที่ 4: การปรับเปลี่ยนการทำงาน
มีอิทธิพลเชิงบวกต่ออัตราการบริการของพนักงาน
โรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 5: การปรับเปลี่ยนการทำงาน
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของ
พนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล
ตะวันตก

สมมติฐานที่ 6: การปรับเปลี่ยนการทำงานมี
อิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน

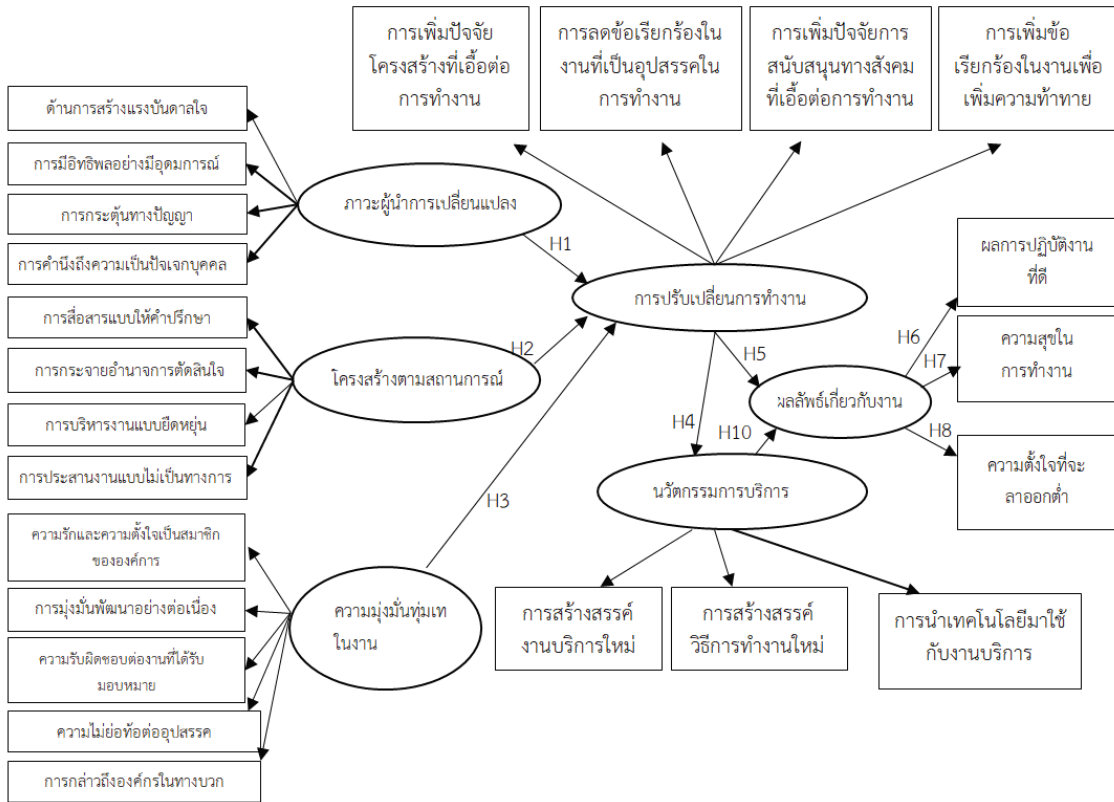
โรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก
สมมติฐานที่ 7: การปรับเปลี่ยนการทำงานมี
อิทธิพลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน
โรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

สมมติฐานที่ 8: การปรับเปลี่ยนการทำงาน
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะลาออกต่ำของ
พนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล
ตะวันตก

สมมติฐานที่ 9: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพล
เชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน
โรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้นำ
แนวคิด ทฤษฎีของ LePine et al. (2000) แสดง
หลักฐานให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความ
สัมพันธ์ที่เป็นบวกกับการปรับเปลี่ยนการทำงาน
Karasek (1979) โครงสร้างตามสถานการณ์มีอิทธิพล
เชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงาน LePine et al.
(2000) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานมีอิทธิพลเชิงบวก
ต่อการปรับเปลี่ยนการทำงาน Gerve and Steyn
(2007) การปรับเปลี่ยนการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวก
ต่ออัตราการบริการ London (1983) การปรับเปลี่ยน
การทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และ
แนวคิดนวัตกรรมบริการถูกพัฒนามาจากทฤษฎี
นวัตกรรมของ Schumpeter (1934), Chen et al.
(2009) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. วรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

5.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนการทำงาน (Job crafting)

การปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเรียกว่า การจัดแจงในงาน จะถูกนิยาม 2 แนวทางงาน ได้แก่ การนิยามตามโมเดลการปรับงานของ Wrzesniewski and Dutton (2001) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนขอบเขตงานทั่วไป และการนิยามตามโมเดลการปรับงานในบริษัท โมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (Job demands resources model : JD-R Model) ของ Bakker and Demerouti et al. (2001)

5.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-job fit) หรือที่นิยมเรียกกันว่า “P-J FIT” Edwards (1991) ได้อธิบายความสอดคล้องระหว่าง

บุคคลกับงานว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับคุณลักษณะที่ต้องการในงาน ซึ่งได้แบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับการสนับสนุนขององค์กร (needs-supplies fit: N-S fit) และความสอดคล้องระหว่างความต้องการของงานกับความสามารถของบุคคล (demands-abilities fit: D-A fit)

5.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ

การสร้างนวัตกรรม การเป็นองค์การที่ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรคแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการ ที่แตกต่างกันไปจากเดิมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Antoncic & Hisrich, 2000; Dickson &

Weaver, 1997; Knight, 1997; Kreiserat, 2000; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zhan Jun, 2006) หรือกล่าวได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรพิจารณาได้จากการกระทำที่ริเริ่มสร้างสรรค์การสร้างแนวคิดใหม่ที่ดีกว่าและแตกต่างจากเดิม และสามารถนำแนวคิดนั้นมาสร้างโอกาสการค้าเงินธุรกิจต่อไปได้ (Carrier, 1996; Morris & Kuratko, 2002; Zhan Jun, 2006) จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การรวบรวมการผสมผสาน หรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์การบริการและกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ ขององค์กร

ดังนั้น นวัตกรรมบริการเกิดจากการสร้างคิดค้นพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าส่งผลให้เกิดความได้เปรียบ แข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และจากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า กลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการที่เกิดจากความสามารถในการจัดการงานของพนักงาน และองค์กรนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลกลยุทธ์การแข่งขันรูปแบบใหม่และนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อการดำเนินงานในระดับบุคคลและองค์กร

5.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี

ผลการปฏิบัติงานที่ดีสะท้อนถึงความสามารถของบุคคลที่มีความหลากหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ (Campbell, 1990) โดยการให้นิยามควรที่จะแยก การกระทำหรือการลงมือปฏิบัติ (Action) ออกจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Outcome) โดยการกระทำ หมายถึง สิ่งที่บุคคลปฏิบัติในสถานการณ์การทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นสิ่งต้องการจูงใจให้บุคคลกระทำอย่างดีที่สุดซึ่งผลการปฏิบัติงานส่วนของ

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานนั้น หมายถึงผลที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล (ชูชัย สมิทธิไกร, 2555)

โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเน้นการศึกษาในส่วนของผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (In-Role performance) เนื่องจากมีความต้องการที่จะศึกษาบริบทของผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายในหน้าที่ ที่มีความสอดคล้องกับการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Perceived person-Job fit) ซึ่งจะเน้นในด้านความสำคัญกับตัวงานและผลของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในหน้าที่ หลักที่บุคคลได้รับ มอบหมายจากองค์กร

6. วิธีการดำเนินการวิจัย

6.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของการสร้างการปรับเปลี่ยนการทำงานพนักงานโรงแรมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตกให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี และผลการศึกษวิจัยเชิงประจักษ์

6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมระดับ 4-5 ดาวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก จำนวนโรงแรมทั้งหมด 193 แห่ง โดยพื้นที่ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัย ได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก ซึ่งมีทั้งหมด 4 จังหวัด ดังนี้ 1) จังหวัดเพชรบุรี 2) จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 3) จังหวัดชุมพร 4) จังหวัดระนอง

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมระดับ 4-5 ดาวในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก จำนวนโรงแรมทั้งหมด 193 แห่ง

พิจารณาที่อัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตไม่ควรต่ำกว่า 10:1 (Nunnally, 1978) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 547 ตัวอย่าง จากความน่าจะเป็น (Probability sampling) ที่เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ในแต่ละชั้นภูมิมีลักษณะเหมือนกัน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

6.3 เครื่องมือที่วิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการสร้างตัวชี้วัด สำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 23 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิดการวิจัย มีลักษณะเป็นการประเมินค่าแบบ Rating scale ใช้การวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) 5 ระดับ (Best, 1977) ซึ่งผ่านการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย พร้อมทั้งดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยใช้วิธีการ Item-objective congruency index (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ ผลทดสอบที่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.00 เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องได้ค่าระหว่าง 0.5-1.00 เมื่อนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยวิธี Cronbach's Alpha ซึ่งทำการทดสอบกับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งค่าที่ได้มากกว่า 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1984) พบว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912 ซึ่งมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดีมาก ส่วนรายตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกตัวแปร

6.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทำหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลแบบเชิงประจักษ์ และผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ Website โรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวฝั่งทะเลตะวันตก 193 แห่ง มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 547 ตัวอย่าง จนครบถ้วน และถูกต้องตามจำนวนที่กำหนดไว้ของกลุ่มตัวอย่าง

6.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) การแจกแจงความถี่ของข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) มีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis หรือ CFA) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of model fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, GFI, AGFI และ SRMR โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

7. ผลการวิจัย

7.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็น การปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (n=547)

การปรับเปลี่ยน	Mean	SD	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.91	1.14	มาก
โครงสร้างตามสถานการณ์	4.07	0.99	มาก
ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน	3.93	1.07	มาก
นวัตกรรมบริการ	4.12	0.93	มาก
ผลการปฏิบัติงาน	4.19	0.94	มาก
การปรับเปลี่ยนงาน	4.16	0.92	มาก
โดยรวม	4.06	0.99	มาก

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยผลการศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรกผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนงาน นวัตกรรมบริการ โครงสร้างตามสถานการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

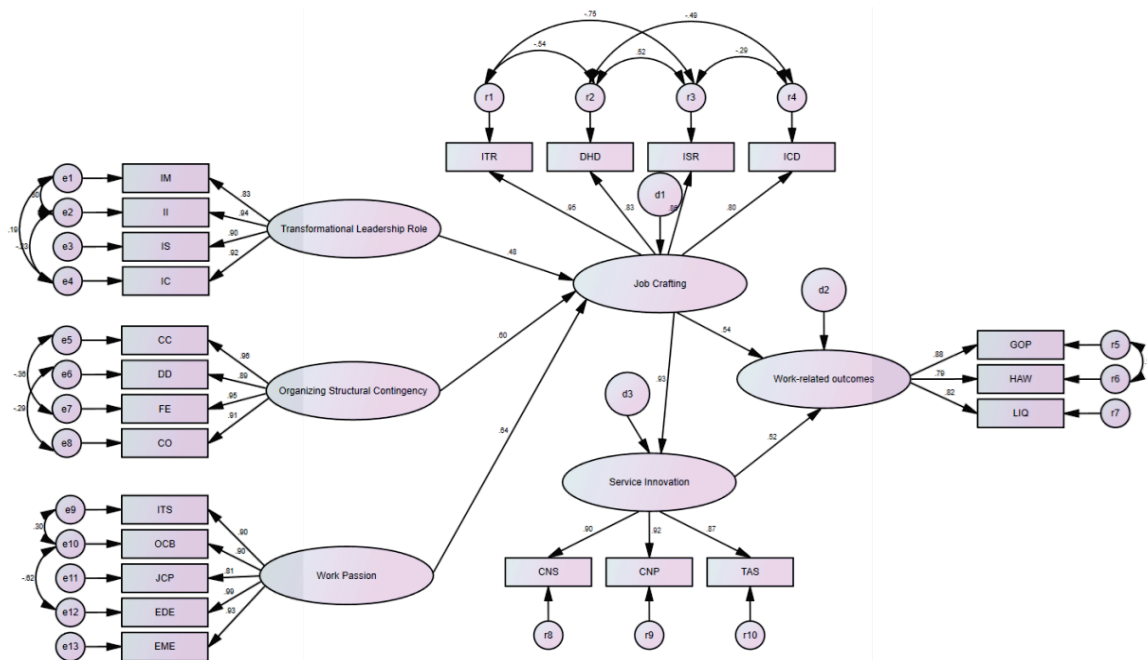
7.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

1. การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการปรับเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (Royal coast) หลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi-Square = 985.815 df = 211 p-value = 0.164 > 0.05 และ CMIN/df. = 4.672 < 5.0 สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Hair et al. (2006), Bollen (1989), Sorbon (1996) ผลการวิเคราะห์จากการปรับโมเดล พบว่า ดัชนีมีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถจัดการงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (Royal coast) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLRR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work passion) และตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนงาน (Job crafting) ด้านนวัตกรรมบริการ (Service innovation) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Work-related outcomes) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์ พบว่า Chi - Square = 985.815, df = 211, p-value = 0.164, CMIN/df. = 4.672, GFI = 0.934, AGFI = 0.912, RMSEA = 0.034 ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อค้นพบที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์หลังการปรับโมเดล โดยมีค่าความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์เส้นทางและ ในส่วนของน้ำหนักองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝง		ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R ²
			λ	SE.	t-value		
Job Crafting	<---	TLRR	0.485	0.008	37.774	**	0.98
Job Crafting	<---	ORSC	0.605	0.010	38.69	**	
Job Crafting	<---	Work Passion	0.638	0.010	40.62	**	
Service Innovation	<---	Job Crafting	0.930	0.030	29.22	**	0.86
Work-related outcomes	<---	Job Crafting	0.541	0.044	11.891	**	0.96
Work-related outcomes	<---	Service Innovation	0.525	0.049	11.05	**	
IC	<---	TLRR	0.917	-	-		0.64
IS	<---	TLRR	0.896	0.027	34.56	**	0.74
II	<---	TLRR	0.937	0.029	36.106	**	0.69
IM	<---	TLRR	0.831	0.026	31.62	**	0.89
CO	<---	ORSC	0.910	-	-		0.68
FE	<---	ORSC	0.947	0.026	40.56	**	0.63
DD	<---	ORSC	0.893	0.031	30.03	**	0.78
CC	<---	ORSC	0.960	0.025	42.61	**	0.82
EME	<---	Work Passion	0.925	-	-		0.84
EDE	<---	Work Passion	0.994	0.02	54.27	**	0.75
JCP	<---	Work Passion	0.806	0.029	27.67	**	0.82
OCB	<---	Work Passion	0.905	0.027	36.87	**	0.82
ITS	<---	Work Passion	0.904	0.025	37.12	**	0.65
TAS	<---	Service Innovation	0.866	-	-		0.99
CNP	<---	Service Innovation	0.918	0.035	31.46	**	0.86
CNS	<---	Service Innovation	0.903	0.035	30.34	**	0.92
GOP	<---	Work-related outcomes	0.880	-	-		0.80
HAW	<---	Work-related outcomes	0.792	0.031	28.12	**	0.90
LIQ	<---	Work-related outcomes	0.822	0.033	27.70	**	0.83
ITR	<---	Job Crafting	0.945	-	-		0.69
ICD	<---	Job Crafting	0.797	0.032	27.88	**	0.88
DHD	<---	Job Crafting	0.83	0.036	25.61	**	0.80
ISR	<---	Job Crafting	0.857	0.037	26.13	**	0.84



Chi - Square = 985.815, df = 211, p-value = 0.164, CMIN/df. = 4.672, GFI = 0.934, AGFI = 0.912, RMSEA = 0.034

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงาน
โรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล

ตารางที่ 3 วิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรสังเกตได้
ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลสมการโครงสร้าง

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	Job Crafting			Service Innovation			Work-related outcomes		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE
Job Crafting	-	-	-	0.930	0.930	-	0.541	0.541	-
Work Passion	0.638	0.638	-	0.593	0.593	-	0.657	0.657	-
ORSC	0.605	0.605	-	0.562	0.562	-	0.622	0.622	-
TLRR	0.485	0.485	-	0.451	0.451	-	0.499	0.499	-
ICD	0.797	0.797	-	-	-	-	-	-	0.509
ISR	0.857	0.857	-	-	-	-	-	-	0.547
DHD	0.830	0.830	-	-	-	-	-	-	0.530
ITR	0.945	0.945	-	-	-	-	-	-	0.603
LIQ	0.846	-	0.846	0.431	-	0.431	0.822	0.822	0.540
HAW	0.815	-	0.815	0.415	-	0.415	0.792	0.792	0.520
GOP	0.906	-	0.906	0.462	-	0.462	0.880	0.880	0.578

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI). อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ตารางที่ 3 วิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลสมการโครงสร้าง (ต่อ)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	Job Crafting			Service Innovation			Work-related outcomes		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE
CNS	0.839	-	0.839	0.903	0.903	-	-	-	0.536
CNP	0.853	-	0.853	0.918	0.918	-	-	-	0.545
TAS	0.805	-	0.805	0.866	0.866	-	-	-	0.514
ITS	-	-	-	-	-	-	-	0.904	-
OCB	-	-	-	-	-	-	-	0.905	-
JCP	-	-	-	-	-	-	-	0.806	-
EDE	-	-	-	-	-	-	-	0.994	-
EME	-	-	-	-	-	-	-	0.925	-

$\chi^2 = 985.815$, $df = 211$, $p\text{-value} = 0.164$, $RMSEA = 0.034$, $GFI = 0.934$, $AGFI = 0.912$

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรผลสมการโครงสร้าง พบว่า โครงสร้างที่มีอิทธิพลทางตรง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLRR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายใน การปรับเปลี่ยนงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.485, 0.605 และ 0.638 ตามลำดับ และตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLR) โครงสร้างตามสถานการณ์ (ORSC) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน (Work Passion) ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายใน ด้านนวัตกรรมบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.451, 0.562 และ 0.593 ตามลำดับ โดยที่ตัวแปรแฝงภายใน การปรับเปลี่ยนงานส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายใน ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.541 และ

ตัวแปรแฝงภายใน การปรับเปลี่ยนงานส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายในด้านนวัตกรรมบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.930 ทั้งนี้ตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ที่ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายใน การปรับเปลี่ยนงานเป็นตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด และตัวแปรแฝงภายนอกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ที่ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงภายในผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด โดยผลของการวิจัย พบว่า ตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผล ความสามารถในการปรับตัวได้ ร้อยละ 98 และตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายตัวแปรผล ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ร้อยละ 96

7.4 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างตามสถานการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน การปรับเปลี่ยนการทำงานมีอิทธิพล

เชิงบวกต่ออัตราการบริการ ต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงาน ต่อการปฏิบัติงานที่ดี ต่อความสุขในการทำงาน ต่อความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ และนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับงาน มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

8. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อันดับแรกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนงาน ด้านนวัตกรรมบริการ โครงสร้างตามสถานการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพราะว่าผลการปฏิบัติงานจะสามารถนำผลการปฏิบัติไปประกอบการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและอนาคตซึ่งสอดคล้องกับ การปรับเปลี่ยนการทำงาน หรือเรียกว่า การจัดแจงในงานจะถูกนิยาม 2 แนวทาง ได้แก่ การนิยามตามโมเดลการปรับงานของ Wrzesniewski & Dutton (2001) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนขอบเขตงานทั่วไป และการนิยามตามโมเดลการปรับงานในบริษัทโมเดลข้อเรียกร้องของงานและทรัพยากรในงาน (Job demands resources model : JD-R Mode) ของ Bakker and Demerouti et al. (2001)

ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก (Royal coast) หลังปรับโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โมเดล

มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi - Square = 985.815 df. = 211 p-value = 0.164 > 0.05 สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Hair et al. (2006), Bollen (1989), Sorbon (1996) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative fit index: CFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.934 > 0.90 ผลของค่าดัชนีนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2006) ซึ่ง CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ โดยทั่วไปค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.912 > 0.90 ผลของค่าดัชนีนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Durande-Moreau and Usunier (1999) ซึ่ง AGFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root mean square residual: RMR) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งค่าที่ดีควรมีค่าเท่ากับ 0 หรือเข้าใกล้ 0 มากที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่า RMR เท่ากับ 0.034 < 0.05 ซึ่งเป็นค่า RMR ที่ดีมาก ผลของค่าดัชนีนี้เป็นไปตามแนวคิดตรงตามเกณฑ์ Diamantopoulos, Sigauw (2000) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

โครงสร้างตามสถานการณ์มีอิทธิพล เชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า โครงสร้างตามสถานการณ์ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.605 โดยผลของการ

ทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากโครงสร้างตามสถานการณ์ที่มีผู้บริหารโรงแรมมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน ถ้าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความรู้และทักษะการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Karasek (1979) สภาพแวดล้อมด้านจิต-สังคมในการทำงาน สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ความต้องการในงาน และการควบคุมในงาน ซึ่งปฏิสัมพันธ์ของ 2 ปัจจัยนี้ทำให้เกิดความตึงเครียด และมีผลต่อการทำงานใน 2 ลักษณะคือ 1) ผลด้านการเรียนรู้ทำให้เกิดการตื่นตัวและพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้น 2) ผลต่อสุขภาพทำให้เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย เนื่องจากความตึงเครียดจากการทำงานส่งผลโดยให้ปฏิบัติงานต้องมีการปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Richer & Vallerand, 1995) รวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานมีระดับในการตื่นตัวที่สูงขึ้นจะทำให้พนักงานสามารถรับมือ โดยการปรับเปลี่ยนบริบทในการทำงานให้ทันต่อความต้องการในงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามมาด้วย Edwards and Cooper (1990), Stokes (2008) กล่าวว่าประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและความสามารถในการปรับตัวในการปฏิบัติงานและการมีภาระงานที่ซับซ้อนที่มากขึ้นจะทำให้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความสามารถที่ใช้ในการทำงานที่มีเพิ่มมากขึ้นตามมาด้วย สอดคล้องกับ Van Dam (2003) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองหรือส่งเสริมกิจกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสามารถส่งผลกระทบต่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขต

พัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.485 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะเปิดใจพร้อมรับประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีนั้นจะเป็นผู้ที่มีความคิดในทางบวก เป็นคนมองโลกในแง่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นโดยไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Pulakos et al. (2002) ที่กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่จะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับ Barrick and Mount (1991), Costa and McCrae (2008), McCrae and John (1992), Roberts et al. (2005) การที่ผู้ปฏิบัติงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญสองประการ ได้แก่ 1) ความตั้งใจ และ 2) ความรับผิดชอบ การปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรในองค์กร (LePine et al., 2000) และผู้ปฏิบัติงานที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ความทะเยอทะยานสูงจะส่งผลที่ดีต่อการปรับเปลี่ยนการทำงาน

ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.638 โดยผลของการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากการที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบและมีความรู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มีความสามารถหลายด้าน รู้สึกว่า

ตนมีความสำคัญต่องานและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และคุณค่าให้กับองค์กรได้ รวมทั้งการมีประสบการณ์ต่างๆ ที่เคยประสบมาในอดีต ซึ่งสอดคล้องกับ McCall et al. (1988), Kerr et al. (1977) ที่กล่าวว่าความเชี่ยวชาญในอาชีพซึ่งถือได้ว่าเป็นทุนมนุษย์นั้นสามารถจำแนกออกได้เป็นหกลักษณะ คือ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นอิสระ ความมุ่งมั่นต่อความชำนาญพิเศษ ความเป็นมืออาชีพ การมีจรรยาบรรณและจริยธรรม และการมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (O'Connell et al., 2008) โดยที่ Nicholson (1984), Louis (1980) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่และยังไม่มี ความคุ้นเคยกับโครงสร้างขององค์กรนั้นจะนำเอา ประสบการณ์จากสถานการณ์ที่ได้เคยประสบมาในอดีตหรือที่มีความคล้ายคลึงกันมาประยุกต์เพื่อรองรับ กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่อสภาพของการทำงาน ในปัจจุบัน

การปรับเปลี่ยนงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ นวัตกรรมบริการของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการ ท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า การปรับเปลี่ยน งานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ ของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่ง ทะเลตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.930 โดยผลของ การทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตาม สมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจาก การปรับเปลี่ยนการทำงานเกี่ยวกับการจัดความ เสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมการ บริการ การจัดความเสี่ยงของโรงแรมทางนวัตกรรม การบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gerve and Steyn (2007) กล่าวว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้ เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับ ผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wenlong Yuan et al. (2017) ที่พบว่าองค์กรมักจะใช้กิจกรรมการสร้าง

ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเพื่อสร้าง นวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

การปรับเปลี่ยนการทำงานมีอิทธิพลเชิง บวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเขต พัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า การปรับเปลี่ยนการทำงานส่งอิทธิพลทางตรงในเชิง บวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเขต พัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางเท่ากับ 0.541 โดยผลของการทดสอบ สมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตามสมมติฐานของ การวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากบุคคลที่มีการ ปรับเปลี่ยนการทำงานจะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในองค์กร ยอมรับความ คิดเห็นผู้อื่นเพื่อเพิ่มโอกาสแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่ง สอดคล้องกับ Wanberg and Banas (2000), Raelin (1984) ทศนคติที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการ เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง สามารถชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ สามารถปรับตัวได้ดีจะมีผลของการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในงานของตนและไม่คิดที่จะลาออกจาก องค์กร (London, 1983) สอดรับกับ Parent (2006) ความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลเมื่อสภาพ แวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปบุคคลที่มีการ ปรับตัวได้ดีจะสามารถสร้างผลลัพธ์ในงานที่ดี

นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่อง เที่ยวชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า นวัตกรรมบริการ ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานโรงแรมเขตพัฒนาการท่องเที่ยวชายฝั่งทะเล ตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.525 โดยผลของ การทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องเป็นไปตาม สมมติฐานของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจาก นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วยความเสี่ยงที่จะ

เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการที่ธุรกิจโรงแรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรในการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gerve and Steyn (2007) กล่าวว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าด้วยการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมถึงได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างเพียงพอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wenlong Yuan et al. (2017) ที่พบว่าองค์กรมักจะใช้กิจกรรมการสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเปิดใจพร้อมรับประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึงเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีนั้นจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติในทางบวก เป็นคนมองโลกในแง่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ผู้บริหารองค์กรจะต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรผ่านกระบวนการใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยน แสดงความสามารถให้พนักงานเกิดการยอมรับ

2. โครงสร้างตามสถานการณ์องค์กร ควรปรับเปลี่ยนการทำงาน ในการบริการของโรงแรมให้เกิดความให้ทันสมัย พนักงานสามารถนำความรู้และทักษะมาช่วยประกอบการปฏิบัติงานได้ทุกสถานการณ์ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา กำหนด

นโยบายการบริหารงานแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น หลายช่องทางเพื่อความทันสมัย

3. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน ควรสร้างมูลค่าเพิ่มและคุณค่าให้กับองค์กรได้ ต้องให้พนักงานแสดงความสามารถได้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างชื่อเสียงและเกิดการเรียนรู้ให้สามารถนำกลับมาใช้กับโรงแรมที่พนักงานทำงานอยู่มีความพร้อมด้านความรู้และทักษะ

4. ผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงาน ควรดำเนินการโครงการต่างๆ ในเวลาที่เหมาะสม ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรมบริการต่อยอดในองค์กรของตนเองได้

9.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเฉพาะพนักงานโรงแรม เท่านั้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปหากได้มีการขยายไปสู่ผู้ประกอบการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นที่มีความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ความผูกพันองค์กร บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ เป็นต้น

3. ควรศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรม โดยศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานเพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงในฐานะผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารในมุมมองของฝ่ายบริหารจัดการ

เอกสารอ้างอิง

- ชูชัย สมิทธิโกกร. (2555). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*. 16(September): 495-527.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2001). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education*. (3 rd ed). New Jersey: Prentice hall Inc.
- Bollen, K.A. (1989). *Structure Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Carrier, J.G. (1996). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Campbell, R.F. (1990). *On the Nature of Organizational Effectiveness in New purposetives on Organizational Effectiveness*. Edited by Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco: Jassay Bass.
- Chen, S.C., Chen, H. H., & Chen, M. F. (2009). Understanding consumer intention in online shopping: a respecification and validation of the DeLone and McLean model. *Behavior & Information Technology*, 28(4), 335-345.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essential of psychology testing*. New York: Harper.
- Costa, P.T., Jr. & McCrae, R.R. (2008). *Stability and Change in Personality from Adolescence through Adulthood In C.F. Halverson, G. A. Kohnstamm, & R. P. Martin (Eds.)*. The Developing Structure of Temperament and Personality from Infancy to Adulthood. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, A.D. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. Sage Publications : London.
- Dickson, P. H. & Weaver, K. M. (1997). Environmental Determinants and Individual-level Moderators of Alliance Use. *Academy of Management Journal*. 40, 404-425.
- Durande-Moreau, A. & Usunier, J. (1999). Time Styles and the Waiting Experience: An Exploratory Study. *Journal of Service Research*, 2(2), 173-186.
- Edward, P.J. (1991). Validation and Extension of the Fielder Contingency Model for Leadership Effectiveness in Secondary School Administration. *Dissertation Abstracts International*, 45(1), 34.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person environment fit approach to stress : Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293-307.

- Gerve & Steyn, B. (2007). *Contribution of public relations to organizational strategy formulation*. In J.E. Grunig, L.A. Grunig & E.L. Toth (Eds). *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Kai & Hung. (2010). *Crafting a job: creating optimal experiences at work*. Claremont Graduate University.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308
- Kerr, S., Lusk, S. L., & Ronis, D. L. (1977). Issues in the study of “professionals” in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 329–345. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90034-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90034-4).
- Kreiserat, P.M. (2000). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), pp.71-92.
- Knight, R. D. (1997). *Physics*. New York: Addison Wesley Longman.
- LePine J. A., Erez, A., & Johson, D. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563-593.
- Louis, K. S. (1980). *Changing the culture of school: Professional community, organizational learning, and trust*. *Journal of school Leadership*.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington. MA: Lexington Books.
- McCrae & John, J.E. (1992). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Morris, M. H. & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.
- Nicholson, Edward A. (1984). *Job Satisfaction and Turnover among Liberal arts College Professors*. *Personnel Journal*.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O’Connell, D. J., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Parent, J. D. (2006). *Individual adaptation to the changing workplace: Causes, Consequences and Outcomes*. Doctor of Philosophy dissertation. University of Massachusetts Amherst.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. *Human Performance*. 15(4): 299-323.

- Raelin, J. A. (1984). An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational careers of professionals. *Academy of Management Review*, 9(3), 413-427.
- Richer, S., & Vallerand, R. J. (1995). Construction et validation de l'échelle du sentiment d'appartenance sociale [Construction and validation of the perceived relatedness scale]. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48, 129-137.
- Roberts, B. W., Robins, R. W., Fraley, R. C. (2005). The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Personnel Psychology*, 58(1), 103-139.
- Schumpeter J. A., (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York: Transaction Publishers.
- Sorbon, D. (1996). *Structural Equation Models with Structured Mean*, in K.G. Joreskog and H. Wold, (eds). *System Under Indirect Observation: Causality, and Prediction*. Amsterdam: North Holland.
- Stokes. L.W. (2008). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Van Dam. (2003). *The e-learning field book*. New York: McGraw-Hill.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wenlong, Yuan & Yongjian, Bao & Olson, Bradley J. (2017). CEOs' ambivalent interpretations, organizational market capabilities, and corporate entrepreneurship as responses to strategic issues, *Journal of World Business, Elsevier*. 52(2), 312-326.
- William & Anderson, H.W. (2004). *A study of the characteristic that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, problem-solving competencies, role perception and environmental adaptation*. Retrieved 15 October 2009, From: http://www.eiconsortium.org/dissertationabstracts/willams_h.html.
- Wiklund, J. (1999). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship : A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-28.
- Zhan, J. (2006). *Development of Theory on Entrepreneurial Orientation: Empirical Evidences from Hebei, China and Flanders, Belgium*. Doctor in Applied Economic Sciences. Belgium: Ghent University.