

บทความวิจัย

อิทธิพลของภาษาหัวใจของผู้นำที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศบริการและพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

กุสุมา พิริยาพรณ¹

ยุวดี ศิริทรัพย์²

(Received: May 3, 2025; Revised: September 12, 2025; Accepted: September 26, 2025)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาษาหัวใจของผู้นำที่มีต่อบรรยากาศการบริการ และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย จำนวน 361 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษา พบว่า (1) ภาษาหัวใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศการบริการ (2) ภาษาหัวใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (3) บรรยากาศการบริการส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ และ (4) บรรยากาศการบริการเป็นตัวแปรกลางระหว่างภาษาหัวใจของผู้นำกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

ข้อค้นพบเฉพาะของงานวิจัยนี้ยืนยันได้ว่าภาษาหัวใจของผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านบรรยากาศการบริการซึ่งเป็นตัวแปรกลาง ดังนั้น ภาษาหัวใจของผู้นำจึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันและ

¹ อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ E-mail: Kusuma.pi@ku.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ E-mail: yuvadee_jum@hotmail.com
(Corresponding Author)

พฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง และยังส่งผลโดยตรงในการกระตุ้น จูงใจและ
ขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการของพนักงานในอุตสาหกรรม
โลจิสติกส์ของประเทศไทย

คำสำคัญ: ภาษาจูงใจของผู้นำ บรรยากาศการบริการ พฤติกรรมสมาชิกในองค์กร
บริการ อุตสาหกรรมโลจิสติกส์

RESEARCH ARTICLE

The Influence of Leaders' Motivating Language on the Relationship between Service Climate and Service-oriented Organizational Citizenship Behavior

Kusuma Piriypun¹

Yuvadee Siriyasub²

Abstract

This study aims to investigate the influence of motivating language of leaders on service climate and service-oriented organizational citizenship behavior in logistics service organizations. Data were collected from 361 employees working in the Thai logistics industry using purposive sampling. Structural Equation Modeling (SEM) was employed to analyze the data. The findings revealed that: (1) motivating language of leaders has a positive influence on service climate (2); motivating language of leaders has a positive influence on service-oriented organizational citizenship behavior; (3) service climate has a positive effect on service-oriented organizational citizenship behavior; and (4) service climate serves as a mediating variable in the relationship between motivating language of leaders and service-oriented organizational citizenship behavior.

¹ Lecturer, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University, E-mail: Kusuma.pi@ku.th

² Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Sciences, Kasetsart University,

E-mail: yuvadee_jum@hotmail.com (Corresponding Author)

The specific findings of this study confirm that leaders' motivating language significantly influences service-oriented organizational citizenship behavior (SO-OCB), both directly and indirectly through service climate as a mediating variable. Thus, motivating language serves as a strategic tool to strengthen employees' perceptions of their collaborative work environment and the behaviors expected by the organization. Furthermore, it exerts a direct impact in stimulating, motivating, and driving service-oriented organizational citizenship behavior among employees in Thailand's logistics industry.

Keywords: Motivating Language of Leaders, Service Climate, Service-oriented Organizational Citizenship Behavior, The Logistics Industry

บทนำ

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยในปี 2025 ตลาดโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีมูลค่าประมาณ 53.38 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐและคาดว่าจะเติบโตร้อยละ 6.22 ระหว่างปี 2025-2030 (Market Report Analytics, 2025) บุคลากรทางด้านโลจิสติกส์จึงเป็นกลไก สำคัญต่อการเติบโตของภาคอุตสาหกรรม ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (Office of Transport and Traffic Policy and Planning [OTP], 2017) กล่าวเน้นย้ำว่า โลจิสติกส์ภาคบริการของประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากร ยกระดับแรงงานทักษะสูงเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการเพื่อก้าวสู่การเป็น ศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียน

บุคลากรทางด้านโลจิสติกส์จึงถือเป็นทรัพยากรหลักที่ขับเคลื่อนระบบ โลจิสติกส์ของประเทศไทย โดยหนึ่งในปัญหาของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ คือ ปัญหาด้านบุคลากรและการรักษานักงานไว้ในองค์กร (Singh, Pathak, Singh, & Kumar, 2025) เช่น การขาดแคลนบุคลากร อัตราการเปลี่ยนงานสูง การขาด ทักษะและความรู้เฉพาะด้าน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำนาย (Ogedengbe, Oladapo, Elufeye, Ejairu, & Ezeafulukwe, 2024) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ การให้บริการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมามีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าภาษาหัวใจ ของผู้นำ สามารถส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานซึ่งก่อให้เกิด ผลลัพธ์ในทางบวกต่อพนักงานและองค์กร เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน (Uluturk, Yilmaz Altuntas, & Hürmeriç, 2024) ผลการ ปฏิบัติงาน (Nguyen, Ning, Alikaj, & Tran, 2021) และคุณภาพการบริการ (Rabiul, Hasan, Miraz, & Karim, 2023) อีกทั้งยังพบว่า ภาษาหัวใจของผู้นำ สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านการผ่านตัวแปรกลางคือ บรรยากาศ องค์กร (Sabir, Bhutta, & Bucha, 2018) ทั้งนี้ บรรยากาศการบริการที่ดีมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการบริการที่ลูกค้ารับรู้ โดยการติดตามและ สื่อสารกับลูกค้าซึ่งจะสามารถเพิ่มความภักดีของลูกค้าได้ (Lin, Al Mamun,

Yang, & Masukujjaman, 2023) และยังทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการรวมถึงการบอกต่อของลูกค้า (Chotisarn & Phuthong, 2025)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาแม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องภาษาเชิงใจ บรรยากาศบริการ และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ แต่ยังขาดงานวิจัยที่ศึกษาวิเคราะห์การเชื่อมโยงของทั้งสามปัจจัยนี้ในบริบทการจัดการโลจิสติกส์ของประเทศไทย เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงเป็นการพัฒนางานวิจัยด้วยการบูรณาการแนวคิดภาษาเชิงใจเข้ากับกรอบทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กรและบรรยากาศการบริการ เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกที่เชื่อมโยงภาษาเชิงใจของผู้นำกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของภาษาเชิงใจของผู้นำกับบรรยากาศการบริการและผลลัพธ์ของพนักงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของพนักงานที่ส่งเสริมต่อคุณภาพการบริการ โดยศึกษาผ่านตัวแปรพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการบุคลากรโลจิสติกส์ให้มีแรงจูงใจขับเคลื่อนการทำงานผ่านการใช้ภาษาเชิงใจของผู้นำ และการสร้างบรรยากาศการบริการเพื่อส่งเสริมต่อการสร้างพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการบริการตลอดจนพัฒนาต่อยอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาษาเชิงใจบรรยากาศการบริการ และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ผ่านการวิจัยเชิงประจักษ์ในภาคธุรกิจโลจิสติกส์ของประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาษาเชิงใจของผู้นำที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริการและพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและสร้างสมมติฐาน

1. ทฤษฎีภาษาจูงใจ

ภาษาจูงใจ (Motivating Language: ML) เป็นกรอบทางด้านภาษาศาสตร์ที่ใช้ในการอธิบายการสื่อสารด้วยวาจาของผู้นำเพื่อการจูงใจพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาษาจูงใจของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท (Sullivan, 1988) ดังนี้ (1) ภาษาที่ให้ทิศทาง (Direction-Giving Language) เป็นมิติของภาษาจูงใจที่สำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากภาษาที่ให้ทิศทาง เป็นการสื่อสารด้วยวาจาเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน การให้ผลป้อนกลับในการทำงาน ตลอดจนการให้รางวัลเมื่อพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (2) ภาษาที่เห็นอกเห็นใจ (Empathetic Language) เป็นภาษาที่ผู้นำใช้ในการสื่อสารด้วยวาจา เพื่อแสดงการสนับสนุน การให้กำลังใจ การแสดงความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ การเอาใจใส่ต่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และเป็นการสนับสนุนทางอารมณ์จากผู้นำต่อพนักงาน (3) ภาษาสร้างความหมาย (Meaning-Making Language) เป็นการใช้ภาษาในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขนาดใหญ่ขององค์กร เช่น ค่านิยม วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐาน ทักษะของพนักงานที่น่าชื่นชม เป็นต้น

2. บรรยากาศการบริการ

บรรยากาศการบริการ (Service Climate: SC) หมายถึง การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันของพนักงานในกิจการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ กระบวนการ และประเภทของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการได้รับรางวัล การสนับสนุน และพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริการ (Schneider, White & Paul, 1998) จากการทบทวนการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับบรรยากาศการบริการของ Kozlowski and Doherty (1989) และ Hoang (2022) พบว่า บรรยากาศการบริการมีส่วนสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมของพนักงาน โดยมีการเน้นย้ำถึงสภาพแวดล้อมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพของพนักงาน

นอกจากนั้นจากการศึกษาของ Sabir et al. (2018) และ Sekhar, Patwardhan, and Singh (2013) พบความสัมพันธ์ระหว่างภาษาจูงใจและบรรยากาศองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อทั้งความพึงพอใจของพนักงานและคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งส่งผลต่อการให้บริการลูกค้า

3. พฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เป็นพฤติกรรมที่ไม่ถูกกำหนด หรือระบุอย่างเป็นทางการในการทำงาน อาทิเช่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือหรือความเป็นมิตร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ของกิจการ (Katz & Kahn, 1978) ซึ่งจากการศึกษาด้านการบริการมีการพัฒนาแนวคิดที่มุ่งเน้นด้านบริการมากยิ่งขึ้น ก่อเกิดเป็นแนวคิดพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: S-OCB) โดยในอุตสาหกรรมบริการที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001) พฤติกรรมเหล่านี้รวมถึงความเอื้อเฟื้อ ความพร้อมให้ความช่วยเหลือ และความจงรักภักดีของพนักงาน ล้วนเป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าหน้าที่งานที่ระบุไว้ แต่มีผลต่อคุณภาพการบริการอย่างชัดเจน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า พฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีแนวโน้มในการให้บริการที่ยอดเยียม ทั้งในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ความสุภาพ และความปรารถนาอย่างแท้จริงในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Cran, 1994; Hogan, Hogan, & Busch, 1984) ในช่วงเวลาต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติม จาก Bettencourt et al. (2001) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลักดังต่อไปนี้ (1) ความภักดี (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นและแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรและแบรนด์ขององค์กร พนักงานที่มีความภักดีมักมีพฤติกรรมที่ช่วยรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น การพูดถึงองค์กรในแง่บวกตลอดจนยินดีที่จะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร (2) การส่งมอบการบริการ (Service Delivery) หมายถึง ความพยายามของพนักงานในการให้บริการที่

เหนือความคาดหวัง เช่น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การอธิบายบริการอย่างชัดเจน และการช่วยเหลือลูกค้าด้วยความเต็มใจ (3) การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การที่พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร แสดงความรับผิดชอบต่อปัญหา และช่วยแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จ ทั้งนี้ งานวิจัยของ Walumbwa, Hartnell, and Oke (2010) ยังเน้นย้ำว่าบรรยากาศการบริการเชิงบวกส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการด้วยเช่นกัน

4. ภาษาหัวใจของผู้นำกับบรรยากาศการบริการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาของ Sabir et al. (2018) พบว่าบรรยากาศองค์กร เป็นตัวแปรกลางระหว่างภาษาหัวใจของผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ Canavesi and Minelli (2021) พบว่า ภาษาหัวใจของผู้นำที่ดีส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความภักดีของพนักงาน อีกทั้ง Mayfield and Mayfield (2021) ยังพบว่า ผู้นำสามารถใช้ภาษาหัวใจเพื่อช่วยเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากความเชื่อมโยงดังกล่าวข้างต้น การที่ผู้นำใช้ภาษาหัวใจ โดยเน้นให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อการบริการ จะส่งผลให้พนักงานรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งในด้านการปฏิบัติงานและประเภทของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการได้รับรางวัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริการลูกค้า จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 1 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: ภาษาหัวใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศการบริการ

5. ภาษาหัวใจของผู้นำกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

ภาษาหัวใจที่ผู้นำใช้ในการสื่อสารด้วยวาจากับพนักงานสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อพนักงานและองค์กร เช่น ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน (Nguyen et al., 2021) ความผูกพันในงาน (Uluturk et al., 2024) และจากการศึกษาของ Sun, Pan, and Ho (2016) ซึ่งเก็บข้อมูลเปรียบเทียบองค์การภาคบริการและภาครัฐของประเทศไต้หวัน พบว่า ผลลัพธ์ของการศึกษาองค์การทั้งสองรูปแบบไม่มีความแตกต่างกัน โดยภาษาหัวใจของผู้นำสามารถส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

(Organizational Citizenship Behavior: OCB) และภาษาจูงใจของผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจภายในซึ่งส่งผลต่อการยกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา มีหลักฐานบ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาษาจูงใจของผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ขององค์กรกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: S-OCB) ยังไม่ถูกศึกษาแยกส่วนอย่างชัดเจน เนื่องจากพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (S-OCB) จะมีความละเอียดและมีบริบทเฉพาะด้านการบริการมากกว่า จึงเหมาะสมกับลักษณะงานที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือ เกื้อกูล และส่งเสริมคุณภาพประสบการณ์ของลูกค้ามากยิ่งขึ้น และจากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ มักศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาษาจูงใจของผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ซึ่งทำให้ยากต่อการสรุปได้ว่าภาษาจูงใจของผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (S-OCB) ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ยังมีอยู่จำกัด ซึ่งในงานวิจัยก่อนหน้านี้ ในภาคอุตสาหกรรมบริการของ Rabiul et al. (2023) กับพนักงานโรงแรมของประเทศไทย พบว่า ภาษาจูงใจของผู้นำมีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริการของพนักงาน โดยมีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจ เป็นตัวแปรกลาง ดังนั้น ภาษาจูงใจที่ผู้นำใช้กับพนักงานจึงมีอิทธิพลสำคัญต่อความคิดและความรู้สึกผูกพันทางจิตใจของพนักงาน ซึ่งสามารถกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเกิดการสร้างพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (S-OCB) จากคำกล่าวข้างต้น เพื่อเติมเต็มความรู้และขยายความเฉพาะไปที่พฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (S-OCB) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2: ภาษาจูงใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

6. บรรยากาศการบริการกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา มีหลักฐานเชิงประจักษ์ของ Alqhaiwi and Luu (2023) ที่พบว่า บรรยากาศการบริการ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ (S-OCB) และจากการศึกษาในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของ Shang, Kuo, Hsu, Lai, and Ye (2024) พบว่าบรรยากาศการบริการ สามารถส่งผลโดยตรงทางบวกกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 3 ดังต่อไปนี้

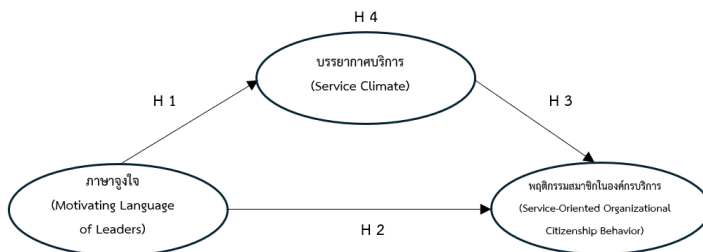
สมมติฐานที่ 3: บรรยากาศการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

7. บทบาทตัวแปรกลางของบรรยากาศการบริการระหว่างภาษาหัวใจกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาของ Sabir et al. (2018) พบว่าภาษาหัวใจของผู้นำ สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านตัวแปรกลางคือ บรรยากาศองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ Sun et al. (2016) พบว่าภาษาหัวใจของผู้นำ สามารถส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) และภาษาหัวใจของผู้นำยังส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านตัวแปรกลางคือ แรงจูงใจภายใน นอกจากนี้จากการศึกษาในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของ Shang et al. (2024) พบว่า บรรยากาศการบริการ ส่งผลโดยตรงทางบวกกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ จากข้อค้นพบดังกล่าว จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 4 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4: บรรยากาศการบริการเป็นตัวแปรกลางระหว่างภาษาหัวใจของผู้นำกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

หมายเหตุ: ปรับปรุงจาก Sullivan (1988), Schneider et al. (1998), Kozlowski and Doherty (1989), Hoang (2022), Katz and Kahn (1978) และ Bettencourt et al. (2001)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ส่งเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรม และพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัย COE No. COE67/031 โครงการรหัส KUREC-SRC67/028 จากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีประชากร คือ พนักงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยยึดตามหลักของ Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งเสนอว่า ควรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสูงสุด ไม่น้อยกว่า 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ งานวิจัยนี้จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างสูงสุด ควรไม่น้อยกว่า 240 คน ณ ค่าความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกต้องเป็นพนักงานที่ทำงานใน

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ในตำแหน่งตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการถึงผู้จัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนการปฏิบัติงานจริงในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม-พฤศจิกายน 2567 และได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 361 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาษาเชิงใจของผู้นำ บรรยากาศการบริการ และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ภาษาเชิงใจของผู้นำ ปรับปรุงจาก Rabiul et al. (2023) จำนวนรวม 16 ข้อ ประกอบไปด้วยกลุ่มของข้อคำถาม 3 กลุ่มดังนี้ (1.1) ภาษาที่ให้ทิศทาง เช่น ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำอธิบายที่มีประโยชน์เกี่ยวกับงานของท่าน เป็นต้น (1.2) ภาษาที่แสดงความเห็นอกเห็นใจ เช่น ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงการกระตุ้นให้กำลังใจต่อความพยายามในงานของท่าน เป็นต้น และ (1.3) ภาษาในการสร้างความหมาย เช่น ผู้บังคับบัญชาของท่านแบ่งปันเรื่องราวของบุคคลที่ได้รับการชื่นชมในองค์กรนี้ เป็นต้น (2) บรรยากาศการบริการ ปรับปรุงจาก Kloutsiniotis, Mihail, and Gounioti (2023) จำนวน 6 ข้อ เช่น พนักงานบริษัทท่านมีความรู้และทักษะในการบริการที่มีคุณภาพดีเยี่ยม และพนักงานบริษัทท่านจะได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลเมื่อให้บริการที่มีคุณภาพดีเยี่ยม เป็นต้น (3) พฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ปรับปรุงจาก Bettencourt et al. (2001) จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วยกลุ่มของข้อคำถาม 3 กลุ่ม ดังนี้ (3.1) ความภักดี เช่น ท่านมักบอกกับบุคคลภายนอกว่าบริษัทท่านเป็นสถานที่ทำงานที่ดี เป็นต้น (3.2) การส่งมอบการบริการ เช่น ท่านปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือแนวทางการบริการลูกค้าอย่างเคร่งครัด ท่านติดตามคำขอและแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างทันทั่วทั้งที่ เป็นต้น และ (3.3) การมีส่วนร่วม เช่น ท่านส่งเสริมให้

เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงการบริการ
เป็นต้น

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

1. การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC)
และความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องของการใช้ภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน
การจัดการโซ่อุปทาน จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการโซ่อุปทาน
ในอุตสาหกรรมผลิต จำนวน 1 ท่าน ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง
ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมี
ค่าผ่านตามเกณฑ์ที่ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป
(Rovinelli & Hambleton, 1976)

2. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วย
การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha
Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1951) ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า
แบบสอบถามภาษาใจของผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.925 บรรยายภาค
การบริการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.821 และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร
บริการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.868 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.950 ดังนั้น ทุกตัวแปรมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70
ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.70 (Hair, et al., 2010) แสดงได้ว่า
แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติอนุมาน ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม
AMOS เพื่อทดสอบโมเดลเชิงทฤษฎีในบริบทใหม่ ซึ่ง CB-SEM มีความเหมาะสม
ใช้ยืนยันความถูกต้องของโมเดลตามทฤษฎี และรายงานค่าดัชนีความพอดีของ

โมเดลผ่านดัชนีมาตรฐานหลากหลาย ได้แก่ χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, RMR และ RMSEA เป็นต้น การทดสอบสมมติฐานจะพิจารณายัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ เป็นเกณฑ์ในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 361 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 232 คน (ร้อยละ 64.27) มีอายุ 18 ปีขึ้นไปถึง 30 ปี จำนวน 212 คน (ร้อยละ 58.73) มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 171 คน (ร้อยละ 47.37) และค่าสถิติพื้นฐานค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้ ภาษาหัวใจของผู้นำ ($\bar{x} = 3.92$ S.D. = 0.66) บรรยากาศการบริการ ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.64) และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ($\bar{x} = 4.07$ S.D. = 0.51)

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงของภาษาหัวใจของผู้นำ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อ มีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.616-0.913 บรรยากาศบริการ (Service Climate) จำนวน 6 ข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.593-0.772 และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ จำนวน 14 ข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.511-0.799 โดยคำถามพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ มีจำนวน 1 ข้อ ที่มีค่า Factor Loading ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.5 ที่ Hair et al. (2010) แนะนำ ผู้วิจัยจึงตัดคำถามดังกล่าวออกจากการวิเคราะห์ ทั้งนี้ ข้อคำถามที่เหลือยังคงครอบคลุมเนื้อหาและวัดตัวแปรแฝงได้อย่างเพียงพอ

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ทุกตัวแปรมีค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.441-0.678 โดยตัวแปรแฝงของภาษาหัวใจของผู้นำและพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ มีค่า AVE มากกว่า 0.50 จึงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม ตัวแปรแฝงของบรรยากาศ

บริการ มีค่า AVE เท่ากับ 0.44 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แต่เนื่องจากมีค่า Composite Reliability เท่ากับ 0.825 ซึ่งอยู่ในระดับสูง (≥ 0.70) ดังนั้น จึงถือว่ายังมีความน่าเชื่อถือและสามารถยอมรับได้ตามข้อเสนอของ Fornell and Larcker, 1981 ที่ระบุว่าหากค่า CR มีค่าสูง (≥ 0.70) แม้ค่า AVE จะต่ำกว่า 0.50 ก็ยังสามารถยอมรับได้

ความเชื่อมั่นตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) พบว่า มีค่า ตั้งแต่ 0.825 ถึง 0.967 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.70 แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดในแต่ละมิติมีความสอดคล้องภายในที่ระดับที่เพียงพอและสามารถใช้ในการวิเคราะห์โมเดลได้อย่างเหมาะสม (Hair et al., 2010)

ผลการวิเคราะห์ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริง (Variance inflation factor : VIF) มีค่าอยู่ระหว่าง 1.317-2.596 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 10 (Vanichbuncha, 2013) แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ระหว่างตัวแปรอิสระในโมเดล

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก โดยใช้วิธี Fornell-Larcker Criterion พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE ในแต่ละตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า ค่าสหสัมพันธ์สูงสุดกับตัวแปรอื่น ซึ่งแสดงว่าตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีความแตกต่างกันและไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนของการวัด (Fornell & Larcker, 1981) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

รายงานผลค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (*Discriminant Validity*) โดยใช้วิธี *Fornell-Larcker Criterion*

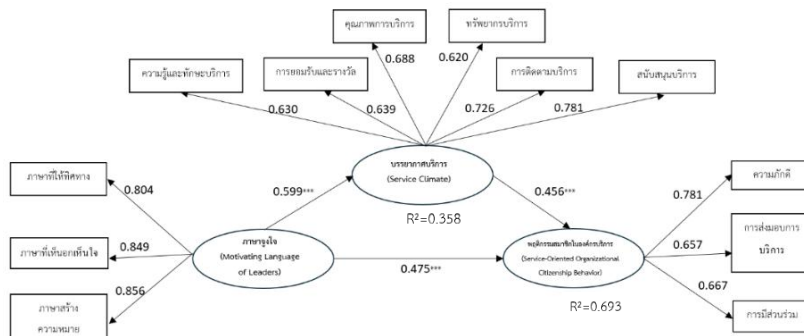
ตัวแปร	ภาษาหัวใจของ ผู้นำ	บรรยากาศ การบริการ	พฤติกรรมสมาชิก ในองค์กรบริการ
ภาษาหัวใจของผู้นำ	0.820		
บรรยากาศการบริการ	0.594	0.664	
พฤติกรรมสมาชิกในองค์กร บริการ	0.701	0.656	0.710

หมายเหตุ: ค่าบนแนวทแยงคือ รากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝงและค่านอกแนวทแยงคือค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 126.808 df = 46 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.00$) ซึ่งค่า Chi-Square มีความไวต่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ จึงมักพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาค่าสถิติโดยรวมพบว่า เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดังนี้ค่า $\chi^2/df = 2.757$, GFI = 0.946, AGFI = 0.908, TLI = 0.938, CFI = 0.957, RMR = 0.022 และ RMSEA = 0.070 ทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งเกณฑ์ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5 และค่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008) และค่า RMR ควรมีค่าเข้าใกล้ 0 (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003) สำหรับค่า GFI, AGFI, TLI, CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 (Hair et al., 2010) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง



หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากการวิเคราะห์โมเดลสมการ พบว่า ค่า Chi-Square = 101.217 $df = 48$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.00$) ซึ่งค่า Chi-Square มีความไวต่อกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ จึงมักพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า $\chi^2/df = 2.109$, GFI = 0.957, AGFI = 0.930, TLI = 0.962, CFI = 0.972, RMR = 0.019 และ RMSEA = 0.055 ทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ กล่าวคือ ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5 และค่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hooper et al., 2008) และค่า RMR ควรมีค่าเข้าใกล้ 0 (Schermmelleh-Engel et al., 2003) และค่า GFI, AGFI, TLI, CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 (Hair et al., 2010) ดังนั้น สรุปได้ว่าโมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างได้

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลภาษาจูงใจของผู้นำที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริการและพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของบรรยากาศการบริการ มีค่าเท่ากับ 0.358 แสดงว่า ภาษาจูงใจของผู้นำ สามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศการบริการ ได้ร้อยละ 35.8 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ มีค่าเท่ากับ 0.693 แสดงว่า ภาษาจูงใจของผู้นำ และ

บรรยากาศการบริการ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ได้ร้อยละ 69.3

ภาษาเชิงใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศการบริการ ($\beta = 0.599$, $SE = 0.053$, $C.R. = 8.421$, $p < 0.001$) ดังนั้น จากค่ากล่าวข้างต้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และภาษาเชิงใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ($\beta = 0.475$, $SE = 0.065$, $C.R. = 6.831$, $p < 0.001$) ดังนั้น จากค่ากล่าวข้างต้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และบรรยากาศการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ($\beta = 0.456$, $SE = 0.098$, $C.R. = 5.800$, $p < 0.001$) ดังนั้น จากค่ากล่าวข้างต้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

การวิเคราะห์ตัวแปรกลาง (Mediation Analysis)

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าภาษาเชิงใจของผู้นำ (ML) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ทั้งทางตรง ($\beta = 0.475$, $p < 0.001$) และทางอ้อม ($\beta = 0.273$, $p < 0.001$) ซึ่งส่งผลให้มีอิทธิพลรวมทั้งหมด ($\beta = 0.748$, $p < 0.001$) นอกจากนี้พบว่า บรรยากาศการบริการ (SC) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ($\beta = 0.456$, $p < 0.001$) แต่ไม่พบอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ จึงส่งผลให้มีอิทธิพลรวมทั้งหมด ($\beta = 0.456$, $p < 0.001$) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศการบริการมีบทบาทเป็นตัวแปรกลางบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างภาษาเชิงใจกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ดังนั้น จากค่ากล่าวข้างต้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

สรุปผลและอภิปรายผล

อิทธิพลของภาษาเชิงใจของผู้นำที่มีต่อบรรยากาศการบริการ

จากผลการวิจัยพบว่า ภาษาเชิงใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kozlowski and Doherty

(1989) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ ดังนั้น เมื่อผู้นำแสดงบทบาทของภาวะผู้นำด้วยการใช้ภาษา จึงเป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างผู้นำกับพนักงาน ภาษาใจของผู้นำ จึงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการบริการต่อองค์การ ซึ่ง (1) ภาษาที่ให้ทิศทาง เป็นภาษาที่ก่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานต่อพนักงาน จึงส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มีโครงสร้างชัดเจนและเอื้อต่อการบริการที่มีคุณภาพ (2) ภาษาที่เห็นอกเห็นใจ เป็นภาษาที่ผู้นำใช้ในการสื่อสารด้วยวาจา ต่อพนักงาน เพื่อแสดงถึงการให้การสนับสนุน จึงเป็นการสร้างการรับรู้ร่วมกัน ในบรรยากาศองค์การแห่งความร่วมมือ การสนับสนุนและการดูแลกันและกัน ซึ่งเป็นรากฐานหนึ่งที่สำคัญของบรรยากาศการบริการ (3) ภาษาสร้างความหมายช่วยให้พนักงานเข้าใจความหมายของงานและความสำคัญของบทบาทของตนต่อบริบทขององค์การ (Mayfield & Mayfield, 2021; Sullivan, 1988)

อิทธิพลของภาษาใจของผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

จากผลการวิจัยพบว่า ภาษาใจของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Sun et al. (2016) ซึ่งพบว่า ภาษาใจของผู้นำ สามารถส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาษาใจของผู้นำสามารถส่งผลยกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีแรงใจภายใน เป็นตัวแปรที่เป็นสื่อกลาง นอกจากนี้ Rabiul et al. (2023) ยังพบว่า ภาษาใจมีผลต่อคุณภาพการบริการของพนักงาน โดยมีความผูกพันทางจิตใจ เป็นตัวแปรสื่อกลางที่ช่วยกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กรบริการ ดังนั้น การที่ผู้นำใช้ภาษาใจกับพนักงานส่งผลให้พนักงานเกิดแรงใจภายใน ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นที่ขับเคลื่อนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้นำและองค์การ ผ่านในรูปแบบพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ เช่น การแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ การแสดงความพยายามในการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย เป็นต้น

อิทธิพลของบรรยากาศการบริการที่มีต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร บริการ

จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ สอดคล้องกับการศึกษาในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของ Shang et al. (2024) พบว่า บรรยากาศการบริการ สามารถส่งผลโดยตรงทางบวกกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ และพนักงานมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมในองค์กรบริการที่ดีนำไปสู่การยอมรับในองค์กร ซึ่งสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจากการศึกษาของ Alqhaiwi and Luu (2023) ที่พบว่า บรรยากาศการบริการนั้นมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการเนื่องจากเมื่อพนักงานรับรู้ร่วมกันต่อการปฏิบัติ กระบวนการ และประเภทของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการได้รับรางวัล การสนับสนุน และพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งสะท้อนถึงองค์การให้คุณค่าต่อการมุ่งเน้นการบริการ จึงส่งผลให้พนักงานสร้างพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ เช่น การแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร ความพยายามในการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การได้รับการยอมรับ ความภาคภูมิใจ และรางวัลตามการรับรู้ที่มีร่วมกัน

บทบาทของบรรยากาศการบริการเป็นตัวแปรกลางระหว่างภาษา หัวใจกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ

ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการบริการมีบทบาทเป็นตัวแปรกลางบางส่วนระหว่างภาษาหัวใจกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa, Hartnell, and Oke (2010) ที่พบว่า บรรยากาศการบริการมีบทบาทเป็นตัวกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (Organizational Citizenship Behavior: OCB) และส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sabir et al. (2018) ที่พบว่า ภาษาหัวใจของผู้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครุรุ่น Gen Y โดยมีบรรยากาศองค์กร ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาษาหัวใจของผู้ไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศองค์กร แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความผูกพันของพนักงานและหากเปรียบเทียบกับ

ผลลัพธ์ของงานวิจัยนี้ที่มุ่งศึกษาภาษาจูงใจของผู้นำในบริบทงานบริการผ่าน การศึกษาบรรยากาศการบริการ และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ซึ่งทำให้เกิดข้อค้นพบที่ขยายขอบเขตการศึกษาในตัวแปรที่เฉพาะด้านงานบริการและ บริบทในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ และเกิดข้อค้นพบใหม่ที่บ่งชี้ว่า ภาษาจูงใจของ ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน บรรยากาศการบริการซึ่งเป็นตัวแปรกลาง ดังนั้น ผู้นำในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ควรใช้การสื่อสารต่อพนักงานด้วยการใช้ภาษาจูงใจ ซึ่งภาษาจูงใจของผู้นำ เปรียบเสมือนเครื่องมืออันสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในงานต่อพนักงานกับ ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันต่อกระบวนการทำงาน และ พฤติกรรมที่องค์การคาดหวังที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการบริการ และแรงจูงใจ ที่เกิดขึ้นและการรับรู้ต่อบรรยากาศการบริการ จึงช่วยส่งเสริมให้พนักงานสร้าง พฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่บุคคลและองค์การ คาดหวัง

ผลการศึกษานี้จึงมีส่วนช่วยเติมเต็มช่องว่างของการประยุกต์ใช้ภาษา จูงใจของผู้นำกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรบริการ แม้ทฤษฎีที่ผ่านมาจะมี การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาษาจูงใจของผู้นำจำนวนมากแต่ยังไม่ปรากฏ การศึกษากลไกของบรรยากาศการบริการในฐานะตัวแปรกลางบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างภาษาจูงใจของผู้นำกับพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร บริการ งานวิจัยนี้จึงเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการขยายขอบเขตของทฤษฎี ทางด้านการจัดการให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ภาคอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ควรจัดอบรมพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในการ สื่อสารของผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีทักษะการใช้ภาษาจูงใจที่เหมาะสมกับบริบท ของงานบริการ เพื่อให้ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ภาษาจูงใจของผู้นำได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กระทรวงคมนาคมและ กระทรวงแรงงานควรสนับสนุนโครงการอบรมผู้นำในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ให้เน้นการใช้ภาษาจูงใจที่เหมาะสมกับภาคธุรกิจบริการ งานวิจัยนี้เสนอ ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี ในประเทศไทยการศึกษาในประเด็นภาษาจูงใจของผู้นำ นั้นยังมีขอบเขตที่จำกัด งานวิจัยนี้จึงสามารถต่อยอดเชื่อมโยงไปสู่ทฤษฎีภาวะ

ผู้นำในอุตสาหกรรมอื่นได้ หรือศึกษากลไกของภาษาหัวใจของผู้นำในแต่ละประเภทกับความรู้สึกทางจิตใจ และพฤติกรรมในการทำงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน **ข้อจำกัดของการศึกษา** (1) งานวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จึงอาจทำให้เกิดข้อจำกัดด้านความสามารถในการอธิบายผลงานวิจัย (2) ตัวแปรแฝงของบรรยากาศบริการถูกวัดผ่านคำถามโดยตรง โดยไม่มีมิติรายด้านและผลการวิเคราะห์ค่า Average Variance Extracted (AVE) เท่ากับ 0.44 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แต่มีค่า Composite Reliability เท่ากับ 0.825 ซึ่งอยู่ในระดับสูง (≥ 0.70) แม้ว่าตามข้อเสนอของ Fornell and Larcker, 1981 ที่ระบุว่าหากค่า CR มีค่าสูง (≥ 0.70) แม้ค่า AVE จะต่ำกว่า 0.50 เล็กน้อยก็ยังสามารถยอมรับได้และถือว่ามีความน่าเชื่อถือในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ค่า AVE ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวัดหรือองค์ประกอบของตัวแปรบรรยากาศบริการยังมีข้อจำกัดด้านความเข้มแข็งในการอธิบายความแปรปรวนที่แท้จริงของตัวชี้วัด **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต** (1) ควรศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของภาษาหัวใจของผู้นำ รวมถึงตัวแปรกลางอื่นเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พลังงานเชิงสัมพันธ์ เป็นต้น (2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นเพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายหรือใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น (Generalizability) (3) เครื่องมือวัดตัวแปรบรรยากาศบริการ ควรพัฒนามิติหรือองค์ประกอบเพื่อให้สะท้อนได้ครอบคลุมและมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Alqhaiwi, Z. O., & Luu, T. (2023). Workplace Spirituality and Service-Oriented Performance via Work Engagement in Public Organizations: The Moderating Role of Service Climate. *Public Management Review*, 26(10), 2819-2846.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge

- Predictors of Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, 267-289.
- Chotisarn, N., & Phuthong, T. (2025). Logistics service quality and customer behavior in cross-border e-commerce: A Thai consumer perspective. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2486581.
- Cran, D. J. (1994). Towards Validation of Service Orientation Construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hoang, H. T. (2022). How Does Service Climate Influence Hotel Employees' Brand Citizenship Behavior? A Social Exchange and Social Identity Perspective. *Australasian Marketing Journal*, 30(1), 51-59.
- Hogan, R., Hogan, J., & Busch, C. M. (1984). How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., & Gounioti, S. (2023). The Effects of Transformational Leadership and HRM Practices on Employee Outcomes and Productivity in the Greek Hospitality Industry During COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, 45(3), 653-676.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Lin, X., Al Mamun, A., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Examining the effect of logistics service quality on customer satisfaction and re-use intention. *PLOS ONE*, 18(5), e0286382.
- Market Report Analytics. (2025). *Thailand logistics market size, share, trends and forecast 2025-2033*. Market Report Analytics.
<https://www.marketreportanalytics.com/reports/thailand-logistics-market-9535>
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and Safe: The Role of Leader Motivating Language and Follower Self-Leadership in Feelings of Psychological Safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51, 1-30.
- Nguyen, C. N., Ning, W., Alikaj, A., & Tran, Q. N. (2021). Motivating Language and Employee Outcomes: A Multinational Investigation. *Management Research Review*, 44(2), 268-289.

- Office of Transport and Traffic Policy and Planning. (2017). *The 20-year transportation system development strategy of Thailand (2018-2037)*. Ministry of Transport.
https://web.dlt.go.th/dlt-direction/media/attachments/2565/07/08/20-_-62.pdf
- Ogedengbe, D. E., Oladapo, J. O., Elufoye, O. A., Ejairu, E., & Ezeafulukwe, C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(1), 294-305.
- Rabiul, M. K., Hasan, M. K., Miraz, M. H., & Karim, R. A. (2023). Motivating Language and Employees' Need Satisfaction to Service Quality: Conservation of Resources and Speech Act Theories. *Management Research Review*, 46(12), 1783-1801.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976, April 19-23). *On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity* [Paper presentation]. Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA), San Francisco, CA, United States.
- Sabir, S., Bhutta, Z., & Bucha, S. (2018). Leader Motivating Language as Predictor of Organizational Commitment among Generation Y Teachers: The Mediating Role of Organizational Climate. *NUML International Journal of Business & Management*, 13(1), 118-133.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Tests of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471-487.
- Shang, K.-C., Kuo, S.-Y., Hsu, S.-W., Lai, P.-L., & Ye, K.-D. (2024). Leader-member Exchange, Team-member Exchange, Employee Satisfaction, and Service-oriented Organizational Citizenship Behavior in the International Logistics Industry: The Moderating Effect of the Service Climate. *Research in Transportation Business & Management*, 53, 101072.
- Singh, M., Pathak, V., Singh, D., & Kumar, S. (2025). Examining the effects of staff retention and engagement in the logistics sector. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(12S), 791-799.
- Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Sun, P. C., Pan, F. T., & Ho, C. W. (2016). Does Motivating Language Matter in Leader-subordinate Communication?. *Chinese Journal of Communication*, 9(3), 264-282.
- Uluturk, B., Yilmaz Altuntas, E., & Hürmeriç, P. (2024). Authentic Leadership, Motivating Language, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Serial Mediation Model. *International Journal of Business Communication*, 62(2), 402-431.

Vanichbuncha, K. (2013). *Structural Equation Analysis (SEM)*.

Samlada.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.