

การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง
แบบอนุกรมที่ถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม
โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้าเป็นตัวแปรกำกับ

**Self-Efficacy and Creativity as A Series Mediating Effect that Transfers
Transformational Leadership to Job Performance of Hotel Business's Front
Office Employees with Customer Incivility as The Moderator Variable**

วันที่รับบทความ: 23 ก.ค. 68

วันที่แก้ไขบทความ:

ครั้งที่ 1 : 16 ก.ย. 68

ครั้งที่ 2 : 2 ต.ค. 68

วันที่ตอบรับ: 6 ต.ค. 68

ชัชกร คัชมาตย์*

*Chatchakorn Katchamat**

ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์**

*Prasittichai Narakorn***

ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ***

*Tummatinna Seesupan****

*นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พิบูลสงคราม ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารและเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคล
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

*Ph.D. Candidate, Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Faculty of Management
Science, Pibulsongkram Rajabhat University. Currently lecturer in the Personnel Resource Management and
Technology, Faculty of Management Science, Phetchabun Rajabhat University.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความไม่สุภาพของลูกค้ำ 2) ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) ทดสอบอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมของการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4) ทดสอบอิทธิพลของความไม่สุภาพของลูกค้ำในฐานะตัวแปรก้ำกั้ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยเชิงปริมาณนี้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าโรงแรม 620 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และความไม่สุภาพของลูกค้ำ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสูงสุด ($TE = 0.838, p = 0.000$) รองลงมาคือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ($TE = 0.468, p = 0.000$) และความคิดสร้างสรรค์ ($TE = 0.215,$

**D.B.A. (Business Administration) University of Northern Philippines (2566) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

**D.B.A. (Business Administration) University of Northern Philippines (2023) Currently lecturer in the Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University.

***บ.ธ.ด. (การบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยนเรศวร (2556) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

***D.B.A. (Business Administration) Naresuan University (2013) Currently lecturer in the Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University.

$p=0.000$) พยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 83.20 ($R^2 = 0.832$) 3) การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ทำหน้าที่คั่นกลางบางส่วน ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว หากยังส่งผลทางอ้อมผ่านกระบวนการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ 4) ความไม่สุภาพของลูกค้าทำหน้าที่กำกับบางส่วนระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับความคิดสร้างสรรค์ ($B = 0.198, t = 6.472, p < 0.001, R^2 = 0.767$) พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะสามารถรักษาและต่อ ยอดความคิดสร้างสรรค์ได้ แม้เผชิญกับพฤติกรรมความไม่สุภาพจากลูกค้า แต่ในทางกลับกันความไม่สุภาพ ในระดับสูงเกินไปอาจบั่นทอนหรือจำกัดโอกาสในการใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดผลอย่างเต็มประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความไม่สุภาพของลูกค้า พนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าโรงแรม

Abstract

This research aimed to 1) study the level of customer's opinion on transformational leadership, self-efficacy, creativity, work performance and incivility; 2) test the causal influence of transformational leadership, self-efficacy and creativity on work performance; 3) test the influence of serial mediating variable of self-efficacy and creativity on the relationship between transformational leadership and work performance; and 4) test the influence of customer incivility as a moderating variable between self-efficacy and creativity. This quantitative research used 620 hotel business's front office employees. Data were collected using questionnaires and analyzed using descriptive statistics and structural equation analysis.

The results of the study found that 1) work performance had the highest mean value, followed by transformational leadership, self-efficacy and creativity. and customer incivility 2) transformational leadership had the highest influence ($TE = 0.838$, $p = 0.000$), followed by self-efficacy ($TE = 0.468$, $p = 0.000$) and creativity ($TE = 0.215$, $p = 0.000$), predicting 83.20 percent of work performance ($R^2 = 0.832$). 3) Self-efficacy and creativity partially mediate the relationship between transformational leadership and performance. Transformational leadership not only directly impacts performance, but also indirectly through the process of self-efficacy, leading to the development of creativity. 4) Customer incivility partially moderates the relationship between self-efficacy and creativity ($\beta = 0.198$, $t = 6.472$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.767$). Employees with high self-efficacy are able to maintain and develop their creativity even when faced with customer incivility. However, excessive levels of incivility can impair or limit the opportunity to fully utilize their creative potential.

Keywords: Transformational Leadership, Self-Efficacy, Creativity, Job Performance, Customer Incivility, Hotel business's front office employees

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย โดยสร้างรายได้กว่า 2.13 ล้านล้านบาทในปี 2566 (Department of Tourism and Sports Economics, 2024) และมีส่วนช่วยกระจายรายได้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสร้างงานทั่วประเทศ โดยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 รัฐบาลได้ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ที่ยั่งยืนผ่านมาตรการต่าง ๆ เช่น การยกเว้น Visa การสนับสนุนเมืองรอง และการขับเคลื่อน Soft Power (Office of the National Economic and Social Development Council, 2019; National Tourism Policy Committee, 2022; NBT Digital 2HD, 2024) ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นกลไกหลักในการรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มใหญ่ มีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ โดยเฉพาะในช่วงปี

2560 – 2562 ที่หมวดที่พักแรมมีสัดส่วนเฉลี่ย 2.5% ของ GDP ก่อนลดลงในช่วงโควิด-19 เหลือ 0.6% ในปี 2564 และเริ่มฟื้นตัวในปี 2565 (Krungsri Research, 2024) โดยรายได้หลักของโรงแรมมาจากการขายห้องพัก (65 – 70%) ตามด้วยค่าอาหาร เครื่องดื่ม และบริการอื่น ๆ ซึ่งโรงแรมขนาดกลางขึ้นไปมีบทบาทสำคัญต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยมาตรฐานสากลและระบบความปลอดภัยที่เหมาะสม (Baum & Hai, 2020) โดยเฉพาะพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าที่ทำหน้าที่สื่อสารกับลูกค้า เป็นตัวแทนของ โรงแรมในการสร้างภาพลักษณ์และความประทับใจ (Pizam, 2019; Al-Ababneh, 2021) ท่ามกลางการแข่งขันรุนแรงและอุปทานส่วนเกินจากที่พักประเภทอื่น ธุรกิจโรงแรมจึงต้องเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะของพนักงานแผนกส่วนหน้าในการรับมือกับปัญหาด้านการสื่อสารและพฤติกรรมไม่เหมาะสมของลูกค้า เพื่อรักษาคุณภาพบริการและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโดยส่งเสริมให้พวกเขาตระหนักถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ให้พนักงานเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ก็จะสามารถจัดการปัญหาได้ดีขึ้น และแสดงออกถึงศักยภาพในการบริการ ได้อย่างเต็มที่ (Bandura, 1997) โดยเฉพาะในแผนกต้อนรับที่ต้องรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าอย่างทันท่วงที ความคิดสร้างสรรค์จึงมีบทบาทสำคัญในการประยุกต์ใช้ทักษะ ความรู้ และจินตนาการเพื่อพัฒนางานหรือแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม (Amabile, 1998) ซึ่งยิ่งสำคัญมากขึ้นเมื่อเผชิญกับพฤติกรรมไม่เหมาะสมของลูกค้า (Customer Incivility) เช่น ความหยาบคายหรือไม่ให้เกียรติ (Alola, Olugbade, Avci, & Öztüren, 2019) โดยพนักงานที่มีทั้งความมั่นใจในตนเอง และความคิดสร้างสรรค์จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบเชิงลบ และยังสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้อีกด้วย

แม้โรงแรมระดับกลางถึงระดับสูงจะมีมาตรฐานการให้บริการที่ดี แต่ยังคงพบปัญหาที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะในแผนกบริการ

ส่วนหน้าที่ต้องเผชิญกับลูกค้าหลากหลายกลุ่ม ทั้งชาวไทยและต่างชาติ ซึ่งประเด็นหลักที่พบได้แก่ ความคาดหวังเกินจริงและการไม่เข้าใจขอบเขตบริการ เช่น การเรียกร่องบริการที่อยู่นอกเหนือจากแพ็คเกจที่จองไว้ (Browning, So, & Sparks, 2014) ปัญหาการสื่อสารที่เกิดจากความคลาดเคลื่อนด้านภาษาและการตีความ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและพฤติกรรมไม่เหมาะสมของลูกค้า (Hwang, Lee, & Park, 2020) และความไม่สุภาพในพฤติกรรม เช่น การตะโกน วิจารณ์เสียงดัง หรือดูถูกพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นใจและสภาพจิตใจของพนักงาน (Han, Bonn, & Cho, 2016; Kim, Lee, & Lee, 2019) โดยกรณีรุนแรงมีทั้งการด่าทอด้วยคำหยาบ (Khaosod Online, 2023) และเหตุการณ์ที่ลูกค้าใช้อาวุธปืนทำร้ายพนักงานจนบาดเจ็บสาหัสจากความไม่พอใจในการแจ้งเช็คเอาท์ (Dailynews Online, 2023) ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าในการรับมือกับความไม่สุภาพของลูกค้า จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การป้องกันเหตุไม่คาดฝัน และการรักษาคุณภาพการบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Kim, Song, & Lee, 2017) นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยจำนวนมากมุ่งศึกษา Self-Efficacy, Creativity, Transformational Leadership และ Customer Incivility ในบริบทต่างประเทศหรือในอุตสาหกรรมที่แตกต่างไปจากธุรกิจโรงแรมไทย ขณะที่งานวิจัยในประเทศไทยยังมีจำกัด โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าที่ต้องเผชิญกับความคาดหวังสูง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และพฤติกรรมไม่เหมาะสมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะที่ไม่สามารถเทียบเคียงกับผลการศึกษาจากบริบทอื่นได้โดยตรง จึงทำให้การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ในบริบทของพนักงานโรงแรมไทยมีความสำคัญต่อการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ ทั้งในด้านการทำความเข้าใจกลไกการทำงานของพนักงานในสถานการณ์กดดัน และในด้านการเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่ช่วยยกระดับคุณภาพการบริการและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมที่ถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม

โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้ำเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทราบถึงระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย และนำไปสู่การวางแผนพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเอง และการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือและแก้ปัญหาจากความไม่สุภาพของลูกค้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบเชิงลบ และยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความไม่สุภาพของลูกค้ำของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมของการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความไม่สุภาพของลูกค้ำในฐานะตัวแปรกำกับระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) มุ่งเน้นการยกระดับแรงจูงใจ ค่านิยม และศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยเน้นการพัฒนาอุดมการณ์ร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่ง Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดนี้ไว้ โดยเน้นความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ส่วน Bass (1985) และ Bass and Avolio (1994) ขยายแนวคิดนี้ โดยระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลทางอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leader : CL) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่น่าเลื่อมใส 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) สร้างความมุ่งมั่นและความหวังในอนาคตร่วมกัน 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) สนับสนุนการคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ให้ความใส่ใจและพัฒนาแต่ละบุคคลตามศักยภาพ ซึ่งผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทุ่มเทและพัฒนาเกินกว่าความคาดหวัง ทั้งในเชิงจริยธรรม ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy : SE)

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy : SE) เป็นแนวคิดที่เน้นการประเมินความสามารถของบุคคลในการจัดการงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ทฤษฎีการระงับเหตุของพฤติกรรม และทฤษฎีของ Bandura (1977) ซึ่งระบุว่าความคาดหวังในความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ความพยายาม ความอดทน และผลลัพธ์ โดยความเชื่อนี้เกิดจากประสบการณ์ตรง การเห็นตัวแบบ คำชักจูงจากผู้อื่น และสภาวะทางกายและอารมณ์ หากบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง จะกล้าเผชิญความท้าทายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากมีการรับรู้ต่ำ จะหลีกเลี่ยงงานยาก ลดความพยายาม และมีแนวโน้มล้มเหลว ซึ่ง Bandura ได้เสนอ 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ท่านเชื่อว่า

ท่านจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้เสมอหากท่านมีความพยายาม 2) ท่านสามารถหาเหตุผลและวิธีการที่จะทำให้ทุกคนเห็นด้วยกับท่านเสมอ 3) ท่านยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุได้อย่างง่ายดาย 4) ท่านมั่นใจว่าตนเองสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ท่านสามารถรับมือกับปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อนได้เพราะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอที่จะรับมือกับปัญหานั้น 6) ท่านสามารถแก้ปัญหาที่ยากได้หากท่านใช้ความสามารถเต็มที่ 7) ท่านสามารถรับมือกับปัญหาที่ยากได้เพราะท่านมีความสามารถในการเผชิญปัญหา 8) เมื่อท่านพบกับปัญหาท่านสามารถคิดหาทางแก้ปัญหาได้หลายวิธี 9) ในยามที่พบกับความยากลำบากท่านมักหาทางออกได้เสมอ 10) ท่านสามารถจัดการกับอะไรก็ตามที่ผ่านเข้ามาในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ Sesen, Surucu, and Maslakçi (2022) และ Intawong and Chiarawatsakul (2021)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity : CR)

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity : CR) เป็นความสามารถในการคิดอย่างแปลกใหม่ ใช้การได้ และเหมาะสมกับบริบท โดยมีองค์ประกอบสำคัญตามแนวคิดของ Torrance (1966) ได้แก่ การคิดริเริ่ม ความยืดหยุ่น และความคล่องแคล่วในการคิด ส่วน Amabile (1998) เสนอว่าความคิดสร้างสรรค์เกิดจาก 3 องค์ประกอบหลัก คือ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่ส่งผลมากกว่าการจูงใจจากภายนอก นอกจากนี้ Amabile ยังระบุปัจจัย 6 ด้านที่ผู้จัดการสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ได้แก่ ความท้าทาย ความเป็นอิสระ การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม การทำงานเป็นกลุ่ม การส่งเสริมจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งทั้งหมดล้วนมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมและส่งเสริมให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ซึ่ง Amabile (1998) Zhou and George (2001) ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 8 ตัวชี้วัด คือ 1) ท่านเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้จริงในการจัดการกับความไม่สุภาพของลูกค้า 2) ท่านแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาช่วยในการรับมือกับความไม่สุภาพของลูกค้า 3) ท่านสามารถนำกระบวนการหรือเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการกับความไม่สุภาพของลูกค้า 4) ท่านกล้าที่จะตัดสินใจใช้แนวทางใหม่ ๆ เมื่อเผชิญกับความไม่สุภาพของลูกค้า 5) ท่านมีข้อเสนอแนะอยู่เสมอในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานรับมือ

กับความไม่สุภาพของลูกค้า 6) ท่านพร้อมรับมือในการแก้ไขปัญหา เมื่อเผชิญกับพฤติกรรมเชิงลบ จากลูกค้า 7) ท่านสามารถแก้ไขปัญหาจากพฤติกรรมเชิงลบของลูกค้าได้อย่างสร้างสรรค์ 8) ท่านมีการเสนอแนวคิดหรือวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ในที่ประชุมทีมงานในการรับมือกับพฤติกรรม ความไม่สุภาพของลูกค้า

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Job Performance : JP)

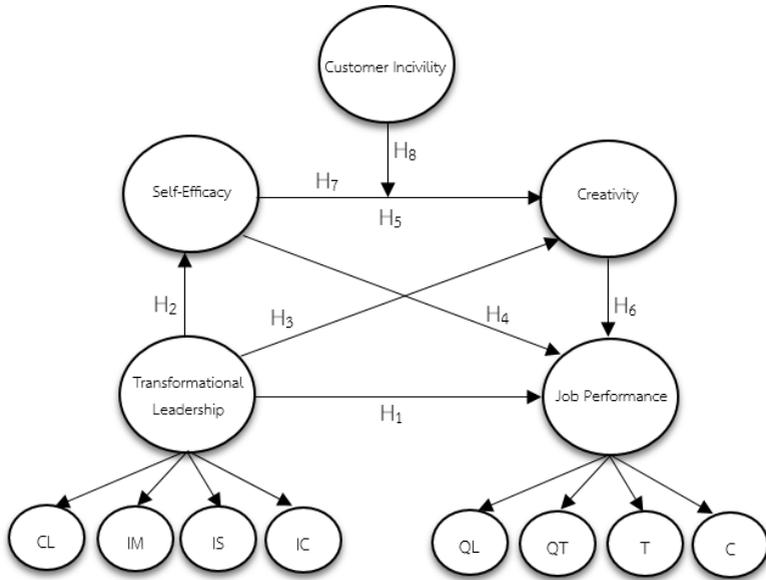
การสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Job Performance : JP) ของบุคลากร มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีรากฐานจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน โดย Emerson (1931) เน้นหลัก 12 ประการ เช่น การทำงานอย่างมีหลักการ ความยุติธรรม ความรวดเร็ว และการให้รางวัลงานที่มีคุณภาพ ขณะที่ Zaleanick (1958) ชี้ว่าความต้องการภายใน และภายนอกของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคง และการยอมรับ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ Simon (1960) มองว่าประสิทธิภาพเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับ ทรัพยากรที่ใช้ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยเสนอสูตร $E = (O - I) + S$ ด้าน Becker and Neuhauser (1975) เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพคือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความชัดเจนของระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัด ส่วน Peterson and Plowman (1989) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงานที่ตรงตามมาตรฐาน และสร้างความพึงพอใจ 2) ปริมาณงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทรัพยากร 3) เวลาที่ใช้ซึ่งต้อง มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และ 4) ค่าใช้จ่ายที่ต้องประหยัดและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งแนวคิดของ Peterson and Plowman นี้ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากสอดคล้องกับ ตัวแปรแฝงทั้ง 4 ด้านของการศึกษานี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไม่สุภาพของลูกค้า (Customer Incivility : CI)

ความไม่สุภาพของลูกค้า (Customer Incivility : CI) เป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบนในระดับต่ำ ที่มีเจตนาไม่ชัดเจนในการทำร้ายพนักงานและละเมิดบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับความเคารพ และความสุภาพ (Andersson & Pearson, 1999) โดยพฤติกรรมเหล่านี้มักเกิดขึ้นในสาขานานบริการ เนื่องจากพนักงานต้องสื่อสารกับลูกค้ามากกว่าเพื่อนร่วมงาน มีอำนาจน้อยกว่า และลูกค้าเป็นคน

แปลกหน้า ซึ่งตัวอย่างพฤติกรรมไม่สุภาพได้แก่ การไม่กล่าวขอบคุณ การพูดโทรศัพท์ระหว่างรับบริการ หรือการพูดจาไม่สุภาพ ทั้งนี้ Cheng, Guo, Tian, and Shaalan (2020) ระบุลักษณะสำคัญของความไม่สุภาพของลูกค้าไว้ 5 ประการ ได้แก่ ความเข้มข้นต่ำ แรงจูงใจคลุมเครือ ตรวจจับได้ยาก มักถูกมองข้าม และหากเกิดซ้ำอาจสร้างความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ Alola et al. (2019) ชี้ให้เห็นว่าความไม่สุภาพจากลูกค้ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกับทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากรของ Hobfoll (1989) ที่เสนอว่า ความเครียดจากการสูญเสียทรัพยากรที่ใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ในงาน อาจทำให้พนักงานบริการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งต้องควบคุมอารมณ์และให้บริการอย่างเป็นมิตรต้องเผชิญแรงกดดันเพิ่มขึ้นเมื่อไม่ได้รับความสุภาพตอบกลับจากลูกค้า สุดท้าย Desi and Ahyakudin (2023) เสริมว่าความไม่สุภาพของลูกค้ายังอาจเป็นพฤติกรรมที่มีเจตนา เช่น การดูหมิ่นหรือแสดงความไม่ไว้วางใจ ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกด้อยค่าและเกิดแรงกดดันในงาน จนลดความพึงพอใจและการประเมินตนเองในเชิงลบ

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H_1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H_2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน

H_3 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

H_4 : การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H5 : การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

H6 : ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H7 : การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

H8 : การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานโดยมีความไม่สุภาพของลูกค้ำเป็นตัวแปรกำกับ

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในตำแหน่งงานที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า ได้แก่ พนักงานต้อนรับและบริการลูกค้าส่วนหน้า พนักงานดูแลสัมภาระและประตู และพนักงานรับโทรศัพท์และจองห้องพัก โดยเป็นโรงแรมขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนนิติบุคคลในประเทศไทย

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) โดยเริ่มจากการแบ่งพื้นที่ออกเป็น 6 ภูมิภาค มีจำนวนทั้งสิ้น 936 แห่ง (Department of Business Development, 2024) และคัดเลือกพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าใน 3 ตำแหน่งหลัก ได้แก่ พนักงานต้อนรับและบริการลูกค้าส่วนหน้า พนักงานดูแลสัมภาระและประตู และพนักงานรับโทรศัพท์และจองห้องพัก รวมทั้งสิ้น 2,808 ราย จากนั้นในขั้นที่สองทำการเลือกจังหวัดด้วยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากจำนวนโรงแรมขนาดกลางและใหญ่ 5 จังหวัดในแต่ละภูมิภาค และขั้นสุดท้ายดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยเฉลี่ยจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดให้ใกล้เคียงกัน เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามเกณฑ์ของ Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt (2014) จำนวนทั้งสิ้น 620 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมากจากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม โดยดัดแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ซึ่งรูปแบบข้อคำถามเป็นปลายปิด (Close Ended Question) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานในแผนกงานบริการส่วนหน้า

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 22 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับการมีอิทธิพลทางอุดมคติ จำนวน 7 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 5 ข้อ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Job Performance) จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับคุณภาพงาน จำนวน 4 ข้อ ปริมาณงาน จำนวน 4 ข้อ เวลา จำนวน 4 ข้อ และค่าใช้จ่าย จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 6 ความไม่สุภาพของลูกค้า (Customer Incivility) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 7 ข้อคิดเห็นอื่นๆ

ซึ่งในส่วนที่ 2-6 ประเภทที่มีคำตอบให้เลือกในลักษณะของแบบมาตราส่วนประมาณค่า หรือตามความคิดเห็น ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดสำหรับการศึกษาประเภทสำรวจความคิดเห็น เกี่ยวกับทัศนคติหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ข้อคำถามทั้งหมดซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ค่าของน้ำหนักการ ประมาณค่า 5 ระดับตามวิธีของ Likert (Likert, 1967)

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบเครื่องมือ โดยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา แล้วนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item - Objective Index: IOC) โดยการเลือกคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จากการตรวจสอบ ค่าดัชนีความสอดคล้องรวมเท่ากับ 0.989 ซึ่งมีความเที่ยงตรงสูงสามารถใช้ได้ และทดสอบหา ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Alpha

Coefficient ของครอนบาค (Cronbach's) จากการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นพบว่าตัวแปรแฝงทุกตัว มีค่าความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.70 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีค่าเท่ากับ 0.931 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) มีค่าเท่ากับ 0.857 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีค่าเท่ากับ 0.858 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Job Performance) มีค่าเท่ากับ 0.933 และความไม่สุภาพของลูกค้า (Customer Incivility) มีค่าเท่ากับ 0.870 ซึ่งมีค่าระดับความเชื่อมั่นเกิน 0.7 ถือว่าแบบสอบถามมีมาตรฐาน ในการนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามยังกลุ่มตัวอย่าง จากพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าที่ปฏิบัติงานในธุรกิจประเภทโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 620 ราย มาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ โดยใช้ข้อมูลทางสถิติดังนี้ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยโปรแกรม SmartPLS 4.0 และโปรแกรม PROCESS macro ในการวิเคราะห์อิทธิพล ตัวแปรคั่นกลาง และอิทธิพลของตัวแปรกำกับ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.26 อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.81 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.61 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.29 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในแผนกงานบริการส่วนหน้าอยู่ในตำแหน่งพนักงานต้อนรับและบริการลูกค้าส่วนหน้า คิดเป็นร้อยละ 60.97

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์ความผันแปรของตัวชี้วัด

ตัวแปรและตัวแปรมาตรฐาน	\bar{X}	S.D.	CV	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	4.35	0.790	0.181	มาก
- การมีอิทธิพลทางอุดมคติ (CL)	4.33	0.802	0.185	มาก
- การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	4.37	0.800	0.183	มาก
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS)	4.35	0.785	0.180	มาก
- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	4.36	0.774	0.177	มาก
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE)	4.30	0.767	0.178	มาก
ความคิดสร้างสรรค์ (CR)	4.25	0.773	0.182	มาก
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP)	4.40	0.759	0.173	มาก
- คุณภาพของงาน (QL)	4.40	0.770	0.175	มาก
- ปริมาณงาน (QT)	4.37	0.757	0.173	มาก
- เวลา (T)	4.42	0.755	0.171	มาก
- ค่าใช้จ่าย (C)	4.41	0.754	0.171	มาก
ความไม่สุภาพของลูกค้า (CI)	2.85	0.681	0.239	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.790$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.800$) และการมีอิทธิพลทางอุดมคติ (CL) มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.802$) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.767$) ความคิดสร้างสรรค์ (CR) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25, S.D. = 0.773$) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.759$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เวลา (T) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.755$) และปริมาณงาน

(QT) มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.757) และความไม่สุภาพของลูกค้ำ (CI) ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 0.681)

3. การประเมินโมเดลสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความเที่ยงและน้ำหนักองค์ประกอบของเครื่องมือวัดทางสถิติ

ตัวแปรแฝง	Cronbach's Alpha (α)	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
ด้านการมีอิทธิพลทาง อุดมคติ (CL)	0.925	0.925	0.940	0.690
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	0.900	0.901	0.926	0.715
ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา (IS)	0.897	0.897	0.924	0.709
ด้านการคำนึงถึงปัจเจก บุคคล (IC)	0.898	0.898	0.925	0.711
การรับรู้ความสามารถของ ตนเอง (SE)	0.942	0.943	0.951	0.659
ความคิดสร้างสรรค์ (CR)	0.934	0.934	0.945	0.684
ด้านคุณภาพงาน (QL)	0.887	0.889	0.922	0.748
ด้านปริมาณงาน (QT)	0.873	0.873	0.913	0.724
ด้านเวลา (T)	0.873	0.874	0.913	0.725
ด้านค่าใช้จ่าย (C)	0.891	0.891	0.924	0.754

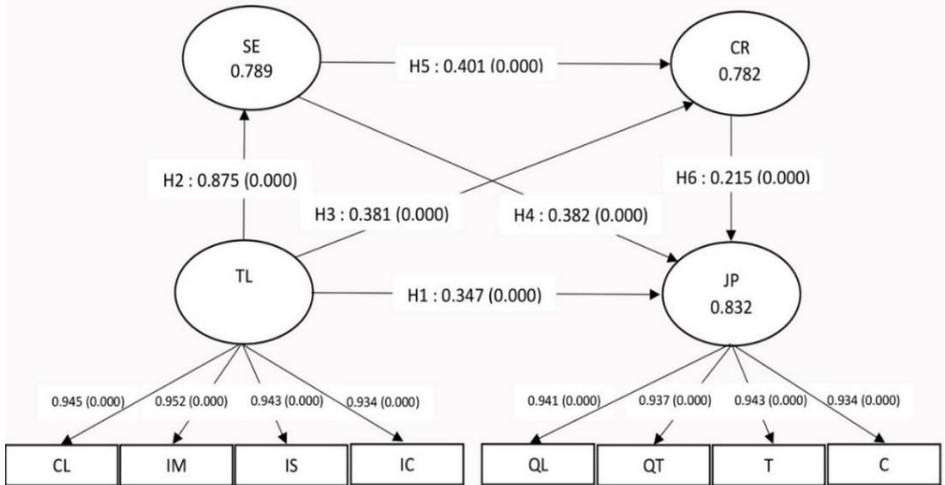
จากตารางที่ 2 พบว่า ค่า Cronbach's Alpha อยู่ในช่วง 0.873 – 0.942 แสดงให้เห็นว่าแต่ละตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นภายในที่ดีมาก สามารถบ่งบอกได้ว่าข้อคำถามในแต่ละตัวแปรมีความสอดคล้องกันสูง ในขณะที่เดียวกัน ค่า Composite Reliability (ρ_a) อยู่ระหว่าง 0.873 – 0.943 และค่า Composite Reliability (ρ_c) อยู่ระหว่าง 0.913 – 0.951 ซึ่งสูงกว่าค่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ยืนยันว่าตัวชี้วัดแต่ละชุดมีความเสถียรและสามารถอธิบายโครงสร้างของตัวแปรแฝงได้อย่างน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ค่า Average Variance Extracted (AVE) อยู่ระหว่าง 0.659 – 0.754 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) สะท้อนให้เห็นถึงความตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ที่เพียงพอกล่าวคือ ตัวชี้วัดในแต่ละมิติสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้มากกว่าความคลาดเคลื่อนของการวัด โดยสรุปผลการทดสอบนี้ยืนยันว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีความเชื่อมั่น (Reliability) และความตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) อยู่ในระดับที่ดี เหมาะสมต่อการนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัด (Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion)

	C	CL	CR	IC	IM	IS	JP	QL	QT	SE	T	TL
C	0.868											
CL	0.759	0.830										
CR	0.780	0.806	0.827									
IC	0.771	0.827	0.809	0.843								
IM	0.779	0.828	0.812	0.828	0.845							
IS	0.766	0.817	0.810	0.838	0.828	0.842						
JP	0.734	0.782	0.781	0.782	0.774	0.734	0.806					
QL	0.827	0.775	0.800	0.805	0.801	0.800	0.804	0.865				
QT	0.826	0.773	0.781	0.787	0.792	0.807	0.794	0.805	0.851			
SE	0.808	0.805	0.806	0.784	0.808	0.801	0.788	0.802	0.803	0.812		
T	0.849	0.785	0.784	0.792	0.810	0.796	0.794	0.849	0.843	0.803	0.851	
TL	0.714	0.715	0.713	0.734	0.752	0.743	0.788	0.741	0.736	0.788	0.742	0.792

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย \sqrt{AVE} ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นในสภพณ์เดียวกัน แสดงว่า มาตรการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก Construct ที่สามารถวัดความเที่ยงตรงในกลุ่มเดียวกันได้และไม่ข้ามกลุ่มไปตัวแปรอื่น ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงหนึ่งแยกขาดกันกับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงอื่น

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect)



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยกระบวนการ Bootstrapping

จากภาพที่ 2 ค่าที่ปรากฏที่เส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดและตัวแปรแฝง คือ ค่า Path Coefficients และค่า P-value ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำลองสมการ โครงสร้างแสดง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) ความคิดสร้างสรรค์ (CR) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) ($\beta = 0.347, p = 0.000$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) ($\beta = 0.875, p = 0.000$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ (CR) ($\beta = 0.381, p = 0.000$) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) ($\beta = 0.382, p = 0.000$) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) มีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ (CR) ($\beta = 0.401,$

$p = 0.000$) ความคิดสร้างสรรค์ (CR) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) ($\beta = 0.215, p = 0.000$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความคิดสร้างสรรค์ (CR) ($\beta = 0.351, p = 0.000$) โดยผ่านตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) ($\beta = 0.491, p = 0.000$) โดยผ่านตัวแปร การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) ไปยังความคิดสร้างสรรค์ (CR) และผ่านตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ (CR) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) ($\beta = 0.086, p = 0.000$) โดยผ่านตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ (CR) ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ			
			ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	ความคิดสร้างสรรค์	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
การรับรู้ความสามารถของตนเอง	0.789	DE	0.875***	N/A	N/A	N/A
		IE	N/A	N/A	N/A	
		TE	0.875***	N/A	N/A	
ความคิดสร้างสรรค์	0.782	DE	0.381***	0.401***	N/A	N/A
		IE	0.351***	N/A	N/A	
		TE	0.732***	0.401***	N/A	
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.832	DE	0.347***	0.382***	0.215***	N/A
		IE	0.491***	0.086***	N/A	
		TE	0.838***	0.468***	0.215***	

หมายเหตุ : DE = Direct effect, IE = Indirect effect, TE = Total effect, N/A = Not applicable

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ≤ 0.05 ($1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$), ** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ≤ 0.01 ($2.576 \leq t\text{-value} < 3.290$),

*** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ≤ 0.001 ($3.290 \leq t\text{-value}$)

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสมการ โครงสร้างค่าน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมที่ถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้านี้เป็นตัวแปรกำกับ พบว่า อิทธิพลที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ($DE = 0.382^{***}$) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($DE = 0.347^{***}$) และความคิดสร้างสรรค์ ($DE = 0.215^{***}$) ตามลำดับ และอิทธิพลโดยรวมของการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมที่ถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรม พบว่า อิทธิพลโดยรวมของการทดสอบส่งผลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($TE = 0.838^{***}$) รองลงมา คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ($TE = 0.468^{***}$) และความคิดสร้างสรรค์ ($TE = 0.215^{***}$) และปัจจัยตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้ร้อยละ 78.90 ($R^2 = 0.789$) ปัจจัยตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง สามารถอธิบายความแปรปรวนของความคิดสร้างสรรค์ ได้ร้อยละ 78.20 ($R^2 = 0.782$) และปัจจัยตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 83.20 ($R^2 = 0.832$)

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลตัวแปรคั่นกลาง

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรคั่นกลางด้วยโปรแกรม PROCESS macro (Hayes, 2022) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรม (Serial Mediation Variable) ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยมีตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมจะอธิบายอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมเชิงอนุกรมของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) และความคิดสร้างสรรค์ (CR) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรม

Hypothesis	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Mediating Effect
TL -> SE -> CR -> JP	0.057	0.017	0.025	0.089	Partial Mediate Effect

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) และความคิดสร้างสรรค์ (CR) เป็นปัจจัยคั่นกลางแบบอนุกรม (Serial Mediation Variable) ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ผู้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) ถึงขอบเขตบน (Boot ULCI) ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) และความคิดสร้างสรรค์ (CR) เป็นปัจจัยคั่นกลางแบบอนุกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ผู้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีขอบเขตล่างเท่ากับ 0.025 และขอบเขตบนเท่ากับ 0.089 ซึ่งตามหลักมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่า ค่าช่วงของความเชื่อมั่นที่เป็นค่าผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างและขอบเขตบนไม่คลุม 0 นั้น จึงทำให้การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) และความคิดสร้างสรรค์ (CR) เป็นปัจจัยคั่นกลางแบบอนุกรมบางส่วน (Partial Mediate Effect) ที่เข้ามาแทรกแซงความสัมพันธ์ที่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจ โรงแรมมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเพิ่มสูงขึ้นได้

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลตัวแปรกำกับ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรกำกับด้วยโปรแกรม PROCESS macro (Hayes, 2022) เมื่อพิจารณาการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้านี้เป็นตัวแปรกำกับ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-test และค่า P-value ค่า LLCI และค่า ULCI ของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ (CR) โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้านี้ (CI) เป็นตัวแปรกำกับ

Model	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าคลาดเคลื่อน	t-test	P-value	LLCI	ULCI
	ถดถอย	มาตรฐาน				
Constant	4.587	0.474	9.678	0.000	3.656	5.518
SE	0.032	0.113	6.028	0.000	0.225	0.218
CI	0.944	0.118	8.007	0.000	0.876	0.713
CI x SE	0.198	0.031	6.472	0.000	0.138	0.259

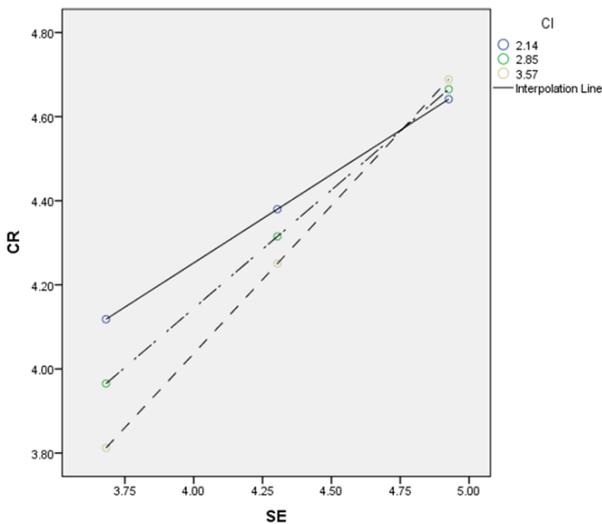
สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.767

ตารางที่ 6 อิทธิพลกำกับของความไม่สุภาพของลูกค้านี้กับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (CI x SE) มีค่าเท่ากับ ($\beta = 0.198, t = 6.472, p = 0.000$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้านี้เป็นตัวแปรกำกับ โดยเป็นตัวแปรกำกับเพียงบางส่วน (Quasi Moderator) (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981) เนื่องจากตัวแปร CI x SE มีนัยสำคัญ และตัวแปร CI มีนัยสำคัญ และความไม่สุภาพของลูกค้านี้มีอิทธิพลกำกับระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) และความคิดสร้างสรรค์ (CR) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ร้อยละ 76.70

ตารางที่ 7 อิทธิพลกำกับของความไม่สุภาพของลูกค่า (CI) ที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) และความคิดสร้างสรรค์ (CR)

	การรับรู้ความสามารถ	การรับรู้ความสามารถ	การรับรู้ความสามารถ
	ของตนเอง (SE)	ของตนเอง (SE)	ของตนเอง (SE)
	ระดับต่ำ	ระดับกลาง	ระดับสูง
ความคิดสร้างสรรค์ (CR) ระดับต่ำ	4.118	4.379	4.641
ความคิดสร้างสรรค์ (CR) ระดับกลาง	3.965	4.315	4.665
ความคิดสร้างสรรค์ (CR) ระดับสูง	3.812	4.250	4.688

ตารางที่ 7 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ (CR) โดยมีความไม่สุภาพของลูกค่า (CI) เป็นตัวแปรกำกับ สามารถแสดงเป็นภาพสมการเส้นตรง แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง SE กับ CR เมื่อมี CI ค่าระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ภาพสมการเส้นตรงและความสัมพันธ์ระหว่าง SE กับ CR เมื่อมี CI ค่าระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง

ตารางที่ 7 พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (SE) มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ (CR) ภายใต้ระดับความไม่สุภาพของลูกค้ำ (CI) ที่แตกต่างกัน โดยเมื่อ CI อยู่ในระดับต่ำ ค่า CR ของผู้ที่มี SE ต่ำ กลาง และสูง มีค่าเฉลี่ย 4.118, 3.965 และ 3.812 ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนว่าเมื่อ SE สูงขึ้น CR มีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย แต่เมื่อ CI อยู่ในระดับกลาง ค่า CR จะเพิ่มขึ้น โดย SE ต่ำ กลาง และสูง มีค่าเฉลี่ย 4.379, 4.315 และ 4.250 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า SE เริ่มมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ CR มากขึ้น และเมื่อ CI อยู่ในระดับสูง ค่า CR จะยิ่งสูงขึ้นตามระดับ SE โดยมีค่าเฉลี่ย 4.641, 4.665 และ 4.688 ตามลำดับ สอดคล้องกับข้อสรุปที่ว่า เมื่อความไม่สุภาพของลูกค้ำ (CI) อยู่ในระดับสูงสุดหรือระดับต่ำสุด SE ส่งผลต่อ CR เพียงเล็กน้อย แต่เมื่อ CI อยู่ในระดับปานกลาง SE จะมีอิทธิพลต่อ CR เด่นชัดมากขึ้น แสดงให้เห็นถึงบทบาทของ CI ในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง SE และ CR อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นในภาพรวมค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม (โดยผ่านตัวแปรอื่น) ระหว่างตัวแปรใน โมเดลมีทิสในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 8 ข้อสรุปสมมติฐานการวิจัย

	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน	สนับสนุน
H2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน	สนับสนุน
H3	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	สนับสนุน
H4	การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน	สนับสนุน
H5	การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	สนับสนุน
H6	ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน	สนับสนุน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H7 การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน	สนับสนุน
H8 การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้านเป็นตัวแปรกำกับ	สนับสนุน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยในเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมที่ถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกงานบริการส่วนหน้าธุรกิจ โรงแรม โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้านเป็นตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Surucu, Maslakçi, and Sesen (2022) ที่ระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้พนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน ได้รับการสนับสนุนทางจิตใจ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ทำให้สามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Udin, Dharma, Dananjoyo, and Shaikh (2023) ที่ชี้ว่า ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและแสดงความเห็นอกเห็นใจจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานเกินความคาดหมาย ส่งผลต่อคุณภาพและความคิดสร้างสรรค์ของผลงาน อีกทั้ง Top, Abdullah, and Faraj (2020) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความกระตือรือร้น ความรู้สึกมีคุณค่าในงาน และการมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดีที่สุดในขณะที่ Nasir et al. (2022) เน้นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเผชิญความท้าทาย และการเรียนรู้จากความล้มเหลว อีกทั้งยังช่วยลดความเครียดจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการแข่งขันสูง เช่น ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบเชิงสถิติของการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ค่าอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าโมเดลที่ใช้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างชัดเจน (โดยทั่วไปค่าเส้นทางที่มีนัยสำคัญและค่า R^2 สูงกว่า 0.3 บ่งชี้ถึงความสามารถของ

ตัวแปรอิสระในการอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ดี) ซึ่งช่วยยืนยันว่าความสัมพันธ์นี้ไม่เพียงมีนัยสำคัญเชิงทฤษฎี แต่ยังมีน้ำหนักทางสถิติสนับสนุนข้อสรุปด้วย

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน สอดคล้องกับ Chan (2020) ที่ชี้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และให้การสนับสนุนรายบุคคล ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง แม้ในสถานการณ์ไม่แน่นอน เช่น งานบริการส่วนหน้าที่ต้องรับมือกับลูกค้าแบบ real-time ในทำนองเดียวกัน Hadi et al. (2023) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยปลูกฝังความเชื่อมั่น ส่งผลให้พนักงานพร้อมริเริ่มหรือประยุกต์แนวทางใหม่ในการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการให้บริการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ขณะที่ Bayraktar and Jimenez (2020) เน้นว่า การสนับสนุนเชิงอารมณ์และการให้โอกาสแสดงศักยภาพช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง อันเป็นกลไกสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ Jumira, Saito, and Kim (2020) ยังระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยลดความกังวล เพิ่มความกล้าในการตัดสินใจ และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบผลงานได้อย่างมั่นใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานบริการ โรงแรมที่ต้องการการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์และการตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน โดยผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ของงานวิจัยนี้ยืนยันชัดเจนว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงโดยบังเอิญ แต่สะท้อนว่าพนักงานที่รับรู้ว่ามีบทบาทสนับสนุนและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จะเกิดการยกระดับความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ผลการวิจัยนี้ไม่เพียงยืนยันตามทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมา แต่ยังขยายความเข้าใจที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่สามารถอธิบายและเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุม โดยเฉพาะในบริบทงานบริการส่วนหน้าของ โรงแรมที่ต้องการความมั่นใจ ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สอดคล้องกับ Anggiani (2019) ที่ชี้ว่าผู้นำที่สนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ เปิดโอกาส

ให้แสดงความคิดเห็น และไม่ปิดกั้นแนวคิด ช่วยกระตุ้นศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานได้
เต็มที่ โดยเฉพาะในงานบริการส่วนหน้าที่ต้องตอบสนองความต้องการหลากหลายของลูกค้า
เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Fatimah and Martdianty (2020) ที่พบว่าผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็น
ยอมรับความแตกต่าง และสนับสนุนความล้มเหลวเชิงสร้างสรรค์จะสร้างบรรยากาศที่ทำให้
พนักงานรู้สึกปลอดภัยและกล้าเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ส่งผลให้ระดับความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น
อีกทั้งงานวิจัยของ Xu, Yaacob, and Cao (2024) ยังระบุว่ากรมอบอำนาจ การให้ feedback เชิงบวก
และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า กล้าคิดริเริ่ม และพร้อม
เสนอแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเหมาะสมกับธุรกิจโรงแรมที่ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้
Al Harbi, Alarifi, and Mosbah (2019) ยังเน้นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้พนักงานรู้สึกมีบทบาท
มีอำนาจตัดสินใจ และได้รับการยอมรับ ส่งผลให้พนักงานพร้อมเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้าง
คุณค่าให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง ในเชิงสถิติ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าสัมประสิทธิ์ทางตรง (Direct
effect) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์มีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนว่าพฤติกรรม
ของผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้โดยตรง
ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงไม่เพียงยืนยันความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาที่ชี้ว่า ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยขยายกรอบการอธิบายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในบริบทธุรกิจ
โรงแรมที่มีพลวัตสูงได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Utami, Sudiro, and Noermijati (2023) ที่ระบุว่า
พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะเกิดความเชื่อมั่น มีแรงจูงใจภายใน สามารถ
ควบคุมอารมณ์ จัดการความเครียด และให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ นำไปสู่ความพึงพอใจของ
ลูกค้าและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ Halid (2020) ชี้ว่าการปลูกฝังการรับรู้ความสามารถ
ในตนเองทำให้พนักงานมั่นใจ สามารถวางแผน ควบคุมงาน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
โดยเฉพาะในงานบริการส่วนหน้าโรงแรมที่ต้องเผชิญสถานการณ์ไม่แน่นอน อีกทั้ง Arifin et al.
(2021) พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองช่วยให้พนักงานเรียนรู้ ปรับตัว และบรรลุเป้าหมาย

การทำงาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีในระยะยาว เช่นเดียวกับ Saleem, Malik, and Qasim (2022) ที่ชี้ว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองช่วยให้พนักงานบริหารจัดการทรัพยากรและเวลาได้ดี ทำงานอย่างเป็นระบบ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง Prasetyo (2023) ยังระบุว่าพนักงานบริการที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงสามารถเผชิญความท้าทาย แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมั่นใจ และให้บริการได้อย่างมีอาชีพ ในเชิงสถิติ ผลการวิเคราะห์แสดงอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การอภิปรายผลครั้งนี้ยืนยันว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจโรงแรมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและภาวะแรงกดดันสูง การมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง จึงช่วยให้พนักงานสามารถจัดการความเครียด มีการตัดสินใจได้รวดเร็ว และให้บริการอย่างมีอาชีพ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้อย่างแท้จริง

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สอดคล้องกับ Hur, Moon, and Lee (2020) ที่ชี้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่ช่วยให้พนักงานกล้าเผชิญความเสี่ยง กล้าลองสิ่งใหม่ และเกิดแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการบริการ เช่นเดียวกับ Dongand and Zhuo (2023) ที่เสริมว่าพนักงานที่มั่นใจในความสามารถของตนเองจะสนุกกับการแก้ปัญหา แสวงหาแนวทางใหม่ และไม่หวาดกลัวความล้มเหลว ส่งผลให้สามารถคิดสร้างสรรค์และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Adiebah and Pradana (2022) พบว่าพนักงานที่รับรู้ความสามารถของตนเองสูงมักนำเสนอแนวทางใหม่ในการดูแลลูกค้า แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และปรับตัวตามความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งสะท้อนถึงความคิดสร้างสรรค์โดยตรง อีกทั้ง Rabbania, Sarmad, Khattak, and Khan (2020) ยังระบุว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองช่วยลดความกลัวความล้มเหลว เพิ่มความมั่นใจ และกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ โดยเฉพาะในงานบริการที่ซับซ้อนและต้องการการตัดสินใจอย่างอิสระ พนักงานจึงสามารถคิดวิเคราะห์ ทดลองสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์แนวทางที่แตกต่างเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

ในเชิงสถิติ ผลการวิเคราะห์ที่แสดงอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้น การอภิปรายผลครั้งนี้ยืนยันว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองไม่เพียงแต่เป็นแรงผลักดันทางจิตวิทยา แต่ยังทำงานเชิงสถิติในฐานะตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลชัดเจนต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยเฉพาะในงานบริการ ธุรกิจ โรงแรมที่ต้องการตัดสินใจเฉพาะหน้าและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง สูงจึงช่วยให้พนักงานคิดนอกกรอบ กล้าเผชิญความเสี่ยง และสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจบริการที่มีความผันผวนสูง

สมมติฐานที่ 6 ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Nasir et al. (2022) ที่ระบุว่าความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้พนักงานประยุกต์ความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ในการให้บริการลูกค้า จัดการสถานการณ์ไม่คาดคิด และสร้างบรรยากาศที่น่าประทับใจ ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้า เช่นเดียวกับ Martini et al. (2024) ที่พบว่าความคิดสร้างสรรค์ช่วยเพิ่มคุณภาพงานและสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่พนักงานคิดนอกกรอบสามารถพัฒนาวิธีการบริการที่โดดเด่น ช่วยให้การตัดสินใจแม่นยำ ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ตรงจุด และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้ง Hur et al. (2020) ชี้ว่าความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้พนักงานรับมือกับสถานการณ์ซับซ้อนได้ดีขึ้น เช่น การปรับบริการตามความต้องการเฉพาะของลูกค้า หรือจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพทั้งด้านคุณภาพและความยืดหยุ่นในการบริการ ขณะที่ Yamin (2020) และ Andrefson, Fikriando, and Relifra (2023) ยืนยันว่าพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ในเชิงสถิติ ผลการวิเคราะห์ที่พบว่าความคิดสร้างสรรค์ส่งผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์จึงไม่เพียงเป็นคุณลักษณะของพนักงาน แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรทำนายที่มีความสำคัญทางสถิติ

ช่วยยกระดับการบริการ เพิ่มคุณภาพและความยืดหยุ่นในการทำงาน ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และสะท้อนว่าการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสามารถสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ทั้งในเชิงสถิติและเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจโรงแรมที่เผชิญการแข่งขันสูงและความคาดหวังของลูกค้าที่ซับซ้อน

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ha, Nguyen, and Nguyen (2024) ที่พบว่าผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองต่อเนื่องไปสู่การแสดงออกเชิงความคิดสร้างสรรค์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลเชิงสถิติชี้ว่า แบบจำลองที่ใช้ serial mediation มีค่า indirect effect ผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคิดสร้างสรรค์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) และค่า confidence interval ไม่ครอบคลุมศูนย์ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทคั่นกลางที่ชัดเจน และบ่งบอกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยตรงเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยกลไกทางจิตวิทยาและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง การรับรู้ความสามารถของตนเองทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางลำดับแรกที่เปลี่ยนแรงจูงใจและแรงบันดาลใจจากผู้นำให้เป็นความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความกล้าในการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นตัวแปรคั่นกลางลำดับถัดมา ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างผลลัพธ์ เช่น การเสนอแนวคิดใหม่ การปรับปรุงกระบวนการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้น นัยสำคัญเชิงทฤษฎี คือ องค์กรธุรกิจโรงแรมควรลงทุนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับหัวหน้างานเพื่อเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน ซึ่งจะพื้นฐานในการปลูกเร้าความคิดสร้างสรรค์และยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในแผนกบริการส่วนหน้าที่เป็นจุดสะท้อนภาพลักษณ์และความเป็นมืออาชีพขององค์กร ตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว

สมมติฐานที่ 8 การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีความไม่สุภาพของลูกค้ายเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งสอดคล้องกับ Hur et al. (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นแรงผลักดันภายในที่สำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ แม้ภายใต้แรงกดดันจากความไม่สุภาพของลูกค้า และเมื่อพนักงานต้องเผชิญกับลูกค้าที่มีพฤติกรรมไม่สุภาพ พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะสามารถรักษาระดับความคิดสร้างสรรค์ได้ดี และอาจใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อคิดหาวิธีจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทาย เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างยืดหยุ่น ในบางกรณี ความไม่สุภาพของลูกค้านำมาซึ่งการมองเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพื่อรักษาคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ผลการวิจัยยังมีส่วนช่วยขยายทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (COR) ของ Hobfoll (1989) โดยชี้ให้เห็นว่า ความไม่สุภาพของลูกค้านับเป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบนที่มีความเข้มข้นต่ำ แต่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรคุกคามทรัพยากรที่ส่งผลต่อความเครียดและประสิทธิภาพของพนักงานได้ นอกจากนี้ยังพบว่าความไม่สุภาพสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับที่เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทางจิตใจและผลลัพธ์ด้านการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นมิติใหม่ของการประยุกต์ใช้ COR ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ โดยแสดงให้เห็นว่าความไม่สุภาพของลูกค้านำมาซึ่งแรงกดดันที่ไม่ชัดเจน แต่บางครั้งยังอาจมีลักษณะเชิงเจตนาในการกดดันหรือทำลายคุณค่าของพนักงาน ซึ่งขยายขอบเขตของ COR ให้ครอบคลุมพฤติกรรมที่ซับซ้อนมากขึ้นในสภาพแวดล้อมการบริการ ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงยืนยันชัดเจนว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง ไม่เพียงมีผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงบวกที่ช่วยให้พนักงานรักษาหรือยกระดับความคิดสร้างสรรค์ภายใต้แรงกดดันจากความไม่สุภาพของลูกค้า ซึ่งในเชิงปฏิบัติ องค์กรควรเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองผ่านการฝึกอบรม การโค้ช และการให้ feedback ที่เป็นบวก เพื่อให้พนักงาน โดยเฉพาะในแผนกบริการส่วนหน้าที่ต้องเผชิญกับลูกค้าโดยตรง สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างสร้างสรรค์ รักษาคุณภาพบริการ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. ควรนำแบบจำลองการวิจัยไปใช้กับธุรกิจบริการประเภทอื่นหรือพนักงานในตำแหน่งที่หลากหลาย เพื่อเปรียบเทียบและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น คุณภาพชีวิต ความผูกพันองค์กร ความสัมพันธ์ในงาน แรงจูงใจ ความยุติธรรม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. ควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพการทำงาน และการรับมือกับความไม่สุภาพของลูกค้า โดยสะท้อนมุมมองของพนักงานได้อย่างรอบด้าน
4. ควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละภูมิภาคเพื่อเปรียบเทียบมุมมองของพนักงานในบริบททางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน ช่วยให้เข้าใจความเหมือนหรือแตกต่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการศึกษาระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม สร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพ และดูแลใส่ใจตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล
2. จากผลการศึกษารับรู้ความสามารถของตนเอง พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานตระหนักและพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง ผ่านการฝึกอบรม กิจกรรมประเมินศักยภาพ และเสริมสร้างทักษะ เช่น การแก้ปัญหาและการบริการในสถานการณ์ท้าทาย

3. จากผลการศึกษาคิดสร้างสรรค์ พบว่า ควรกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านงานที่ทำขาย การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม การมอบหมายงานตามความสนใจ และให้อิสระในการทำงาน พร้อมตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

4. จากการศึกษาความไม่สุภาพของลูกค้ำ พบว่า องค์กรควรมีมาตรการจัดการกับพฤติกรรมไม่เหมาะสมของลูกค้ำอย่างเป็นระบบ เพื่อปกป้องสภาพจิตใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจพนักงาน เช่น การสนับสนุนทางจิตวิทยา ระบบร้องเรียน และรายงานภายใน

จากข้อเสนอแนะดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหาความไม่สุภาพของลูกค้ำเป็นลำดับแรก โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการคุ้มครองพนักงานและสร้างมาตรฐานการทำงานที่ปลอดภัย ควบคู่กับการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสื่อสาร การควบคุมอารมณ์ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงพัฒนาระบบการสนับสนุน เช่น ช่องทางร้องเรียน ทีมที่ปรึกษาด้านจิตวิทยา และกลุ่มเพื่อนช่วยเหลือ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และลดความเครียด เมื่อระบบดังกล่าวมีความเข้มแข็งแล้ว องค์กรควรต่อยอดไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ การส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเอง และการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการโค้ชซึ่ง การฝึกอบรม และกิจกรรมเชิงนวัตกรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในระยะยาว

References

- Adiebah, N., & Pradana, H. A. (2022). Transformational leadership and creative self-efficacy on educators' creativity: Can innovation climate be the mediating? *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 13(2), 96–111.
- Al-Ababneh, M. M. (2021). Service quality and its impact on customer satisfaction in hotel industry. *International Journal of Business and Social Science*, 12(2), 125–134.

- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformational leadership and creativity: Effects of employees' psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9–17.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Andersson, L., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Andrefson, E., Fikriando, E., & Relifra. (2023). Sport organization employee performance: Skills, creativity and innovation. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1(2), 330–341.
- Anggiani, S. (2019). Effect of transformational leadership on employee creativity: Perceived organizational support mediator (study empiric at five-star hotels in Jakarta). *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 1862–1875.
- Arifin, Z., Hanifah, Husein, N. M., Jihadi, M., Prima Rini, H., Prasada, D., & Wijoyo, H. (2021). The role of employees' engagement and self-efficacy on employee performance: An empirical study on palm oil company. *Natural Volatiles & Essential Oils*, 8(4), 10177–10190.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1–10). Sage Publications.
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human resources and sustainability: A strategic framework. *Tourism Management, 80*, 104122.
- Bayraktar, S., & Jimenez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change, and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management, 33*(2), 301–317.
- Becker, J., & Neuhauser, D. (1975). *The efficient organization*. New York: Elsevier Scientific.
- Browning, V., So, K. K. F., & Sparks, B. A. (2014). The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 31*(1), 26–41.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan, S. C. H. (2020). Transformational leadership, self-efficacy, and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development, 39*(7/8), 929–943.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(5), 1737–1754.
- Dailynews Online. (2023). *Just a wake-up knock! Hotel staff knocked to check out, guest angry for being disturbed and fired a gun*. Retrieved September 1, 2023, from <https://www.dailynews.co.th/news/2679356/> (in Thai)
- Department of Business Development. (2024). *Number of juristic persons operating hotel businesses in Thailand*. Retrieved July 6, 2024, from <https://datawarehouse.dbd.go.th/business/> (in Thai)

- Department of Tourism and Sports Economics. (2024). *Tourist statistics 2023* [Image]. Retrieved February 2, 2024, from <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=920099806563705&id=100056910823638&set=a.704981034742251> (in Thai)
- Desi, R. S., & Ahyakudin. (2023). The influence of customer incivility and coworker incivility on job satisfaction with the mediation of emotional exhaustion. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research (JABTER)*, 2(4), 341–357.
- Dongand, Y., & Zhuo, L. (2023). Research on the relationship between self-efficacy and college student creativity. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(10), 534–548.
- Emerson, H. (1931). *The twelve principles of efficiency*. New York: The Engineering Magazine.
- Fatimah, W., & Martdianty, F. (2020). *The influence of transformational leadership on employee creativity mediated by organizational culture and organizational learning (Studies on ESQ Employees)* [Preprint]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3757886>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 382–388.
- Ha, K. V., Nguyen, A. T., & Nguyen, T. T. N. (2024). Exploring the influence of transformational leadership on salesperson job performance: The mediating roles of self-efficacy and creativity in Vietnamese SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 01-18.
- Hadi, S., Fitriana, H., Kirana, K. C., Subekti, N. B., & Ogwu, I. J. (2023). The impact of temporal and transformational leadership on innovation performance: A mediation analysis of self-efficacy. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(2), 132–154.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson.

- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Halid, H. (2020). Organizational learning and self-efficacy as the mediators in the organizational culture impact on the employee's performance. *Journal of Public Administration Studies*, 5(2), 67–71.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline employee burnout, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). New York: The Guilford.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, J. H. (2020). The effect of self-efficacy on job performance through creativity: The moderating roles of customer incivility and service scripts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 888–905.
- Hwang, J., Lee, J. S., & Park, S. (2020). When is customer participation in service recovery effective? The role of service recovery justice and the nature of the service failure. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(4), 1575–1594.
- Intawong, W., & Chiarawatsakul, K. (2021). Moderating effect of self-efficacy on motivational, supportive factors and performance of employees in Furukawa Metal (Thailand) Public Company Limited. *Burapha University Journal of Business Management*, 10(1), 113–129. (in Thai)

- Jumira, R. A., Saito, Y., & Kim, H. J. (2020). Transformational leadership and its impact on organizational performance: A cross-cultural perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 14(3), 245–260.
- Khaosod Online. (2023). Praises for hotel staff calmly talking to an angry customer who called them stupid. *Khaosod Online*. Retrieved March 3, 2023, from https://www.khaosod.co.th/special-stories/news_7541740 (in Thai)
- Kim, H., Lee, U. J., & Lee, S. H. (2019). Customer incivility and employee creativity in the hotel industry: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(3), 321–335.
- Kim, M., Song, H. J., & Lee, C. K. (2017). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 1–10.
- Krungsri Research. (2024). *Business/industry outlook 2019–2021: Hotel business*. Retrieved July 6, 2024, from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/hotels/io/hotel-2024-2026> (in Thai)
- Likert, R. (1967). The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Attitude theory and measurement* (pp. 90–95). Wiley & Sons.
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2353136.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Al-Adwan, A. S., & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104.

- National Tourism Policy Committee. (2022). *The third national tourism development plan (2023–2027)*. Retrieved July 6, 2024, from https://province.mots.go.th/ewtadmin/ewt/ranong/download/article/article_20230418122435.pdf (in Thai)
- NBT Digital 2HD. (2024). Number of domestic trips in 2023 exceeded 28 million, generating 54.4 billion baht. *NBT Digital 2HD*. Retrieved January 3, 2024, from <https://nbt2hd.prd.go.th/th/content/category/detail/id/2153/iid/246822> (in Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2019). *The 20-year national strategy (2018–2037)* (2nd ed.). Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Council. (in Thai)
- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1989). *Business organization and management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Pizam, A. (2019). Globalization of hospitality research. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–3.
- Prasetyo, H. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 653–661.
- Rabbania, S., Sarmad, M., Khattak, A., & Khan, M. (2020). Creative self-efficacy and product innovation: Uncovering the role of creativity and entrepreneurial passion. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(10), 901–924.
- Saleem, F., Malik, M. I., & Qasim, A. (2022). Supervisor support, self-efficacy, and employee performance: The mediating role of office de-clutter. *Administrative Sciences*, 12(4), 177.
- Sesen, H., Surucu, L., & Maslakçi, A. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483.

- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300.
- Simon, H. A. (1960). *Administrative behavior*. New York: The Macmillan.
- Surucu, L., Maslakçi, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483.
- Torrance, E. P. (1966). *Torrance tests of creative thinking—norms technical manual research edition—verbal tests, forms A and B—figural tests, forms A and B*. New Jersey: Personnel.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59.
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246.
- Utami, D. L. A., Sudiro, A., & Noermijati. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between self-efficacy and organizational support on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(5), 151–163.
- Xu, S., Yaacob, Z., & Cao, D. (2024). How transformational leadership promotes employee creativity within the context of environmental dynamism: A multilevel perspective. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(2), 101–119.

- Yamin, M. A. Y. (2020). Examining the effect of organisational innovation on employee creativity and firm performance: Moderating role of knowledge sharing between employee creativity and employee performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(3), 447–467.
- Zaleanick, A. (1958). *Motion productivity and satisfaction of workers*. Massachusetts: Harvard University.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.