

ปัจจัยเชิงเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการ ส่วนหน้าเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

ชวนชื่น อัคระวนิชชา¹, อมรินทร์ เทวตา^{2,*}, วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์³, ทิพวรรณ กำศิริมงคล⁴

^{1,2,3,4} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Received: 02 February 2022

Revised: 09 May 2022

Accepted: 24 May 2022

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความพยายามในการแสดงความรู้สึกที่ส่งผลต่อการแสดงออกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของพนักงานบริการ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมจำนวน 332 คน ในเขตภาคกลางที่มีประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยเหตุ กฎการแสดงความรู้สึก และการปรับตัวตามวัฒนธรรม ส่งผลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การมีอิสระในการปฏิบัติงานส่งผลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้พบว่าความพยายามในการแสดงความรู้สึกส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์และความอ่อนล้าทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : การแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน ความพยายามในการแสดงความรู้สึก พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ความอ่อนล้าทางอารมณ์ การปรับตัวตามวัฒนธรรม

*ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: amarin@ms.su.ac.th

Antecedents and Consequences of Frontline Employee Emotional Labor When Dealing with Foreign Customer

Chuanchien Akkawanitcha¹, Amarin Tawata^{2,*}, Wongladda Weerapaiboon³,
Tippawan Kamsirimongkol⁴

^{1,2,3,4} Faculty of Management Science, Silpakorn University

Received: 02 February 2022

Revised: 09 May 2022

Accepted: 24 May 2022

Abstract

The purpose of this research was to examine the causal factors and the outcomes of emotive effort that leads to frontline employees' action in accordance with the specific situation. The samples consisted of 332 hotel frontline employees in the central region who have experience in providing services to foreign customers. Data was collected by using questionnaires and was analyzed by percentage, mean, standard deviation and structural equation modelling. The results showed that most of the respondents were female. In the age, 21-30 is age ranges of the most respondents. Most of them hold bachelor's degree. The hypothesis testing results identified the causal factors as display rule and effective cultural flexibility intelligence had a significantly positive effect on the emotive effort, whereas job autonomy had a statically insignificant positive effect on emotive effort. Moreover, the emotive effort was found to have a positive impact on emotional exhaustion and innovative work behavior of frontline employees.

Keywords: Emotional Labor, Emotive Effort, Innovative Work Behavior, Emotional Exhaustion, Effective Cultural Flexibility Intelligence

* Corresponding Author; E-mail: amarin@ms.su.ac.th

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พนักงานบริการส่วนหน้าเป็นกุญแจสำคัญและมีบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้า หรือที่เรียกว่าคุณภาพการบริการถือว่าเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและประสิทธิผลขององค์กร ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นธุรกิจบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านการให้บริการของพนักงาน ดังนั้นพนักงานเองจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความรู้สึกของลูกค้าที่มาใช้บริการ และสามารถตอบสนองลูกค้าด้วยการแสดงอารมณ์ความรู้สึกที่เหมาะสม รวมถึงความเห็นอกเห็นใจ เป็นมิตรต่อผู้รับบริการ โดยปกติแล้วในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าพนักงานบริการในโรงแรมมักถูกคาดหวังว่าจะแสดงความรู้สึกเชิงบวกออกมา และระงับความรู้สึกเชิงลบเอาไว้ ซึ่งการกระทำดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิชาการที่จำแนกการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน (Emotional Labor) ที่พนักงานเลือกจะแสดงความรู้สึกที่ไม่สอดคล้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง หรือพยายามปรับความรู้สึกภายในและแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมตามกาลเทศะ (Brotheridge and Grandey, 2002) ทั้งนี้การแสดงความรู้สึกของพนักงานก็ขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยต่างๆ รวมถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัจจัยเชิงเหตุที่ทำให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกไม่ว่าจะเป็นเชิงลบและเชิงบวกออกมานั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความถนัดในการปฏิสัมพันธ์ ความฉลาดทางวัฒนธรรม ปัจจัยภายในองค์กรก็มีส่วนสำคัญ เช่น กฎการแสดงความรู้สึก นโยบายขององค์กร เงื่อนไขการปฏิบัติงาน (Kim and Wang, 2018) การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่การบริการลูกค้าชาวต่างชาติ การเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องปกติ ซึ่งพนักงานต้องบูรณาการทั้งความรู้ และประสบการณ์ทางวัฒนธรรมเพื่อปรับและแสดงอารมณ์ความรู้สึกในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม จากแนวคิดการแสดงความรู้สึกขณะทำงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานก็สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งเชิงลบและบวกเช่นกัน การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการแสดงความรู้สึกส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ และความตั้งใจที่จะลาออกของหัวหน้าพนักงานบริการโรงแรม 4 แห่งในประเทศจีน (Xu et al., 2017) นอกจากนี้ผลลัพธ์เชิงบวกที่พบในการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้คือความพยายามแสดงความรู้สึกส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ ผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกของพนักงานในบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำในประเทศจีน (Hill et al., 2020)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น คณะผู้วิจัยมุ่งหวังว่าการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานจะเป็นองค์ความรู้ใหม่และสามารถนำไปพัฒนาในเรื่องงานบริการให้กับธุรกิจบริการต่างๆ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานบริการ หลังจากมีการผ่อนปรนมาตรการการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และให้การต้อนรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติได้อย่างมีความเข้าใจ มั่นใจ สร้างความประทับใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าชาวต่างชาติได้กลับมาใช้บริการซ้ำอีก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ

การทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานการวิจัย

การปรับตัวตามวัฒนธรรมและความพยายามในการแสดงความรู้สึก

การแสดงความรู้สึกขณะทำงานมีบทบาทสำคัญสำหรับงานบริการลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงความรู้สึกเชิงบวก ดังนั้นความพยายามในการแสดงความรู้สึกจึงเป็นทางเลือกของพนักงานบริการ โดยการแสดงความรู้สึกขณะทำงานแบ่งได้ 2 แบบตามแนวคิดของ Chu and Murrmann (2006) คือ ความไม่สอดคล้องกับการแสดงความรู้สึก (Emotive Dissonance) และความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive Effort) ซึ่งแบบแรกจะสอดคล้องการแสร้งแสดงความรู้สึก (Surface Acting) และแบบหลังจะสอดคล้องการปรับความรู้สึกภายใน (Deep Acting) (Brotheridge and Grandey, 2002)

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเฉพาะ ความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive Effort) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานแสดงความรู้สึกขณะให้บริการอย่างถูกกาลเทศะ เหมาะสมกับสถานการณ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าต่างวัฒนธรรม พนักงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของลูกค้าเหล่านั้นได้ ความสามารถนี้เรียกว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคลในความเข้าใจ การให้เหตุผล และปรับตัวแสดงพฤติกรรมได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Ang et al., 2007) ความสามารถทางวัฒนธรรมทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการแสดงความรู้สึกขณะให้บริการมากขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ความรอบรู้ในวัฒนธรรม (Internalized Cultural Knowledge Intelligence) และการปรับตัวตามวัฒนธรรม (Effective Cultural Flexibility Intelligence) การศึกษานี้มุ่งเน้นมิติหลัง นอกจากนี้ผลการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงความรู้สึกแบบปรับความรู้สึกให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Yikilmaz et al., 2021) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1: การปรับตัวตามวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการ

กฎการแสดงความรู้สึกและความพยายามในการแสดงความรู้สึก

กฎการแสดงความรู้สึก หมายถึง มาตรฐาน บรรทัดฐาน ที่บอกว่าบุคคลควรแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมในขณะการทำงานอย่างไร (Ekman, 1973) ในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานบริการมักต้องปฏิบัติตามกฎขององค์กร ที่ให้แสดงความรู้สึกเชิงบวก เช่น แสดงออกถึงความสุข เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ขณะเดียวกันก็ควรระงับหรือควบคุมความรู้สึกเชิงลบ เช่น ความโกรธ และความกลัว รวมถึงระงับความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นขณะที่ให้บริการ อีกทั้งความหมายของความพยายามในการแสดงความรู้สึกยังรวมถึงความพยายามของพนักงานในการที่จะควบคุมหรือปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาของ Huang et al. (2019) พบว่าครูที่รับรู้กฎการแสดงความรู้สึกสูงมีแนวโน้มที่จะเลือกการใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมากขึ้น แทนที่จะปิดบังอารมณ์ หรือแสร้งแสดงความรู้สึก ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2: กฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการ

การมีอิสระในการปฏิบัติงานและความพยายามในการแสดงความรู้สึก

การมีอิสระในการปฏิบัติงานจะมีนัยที่ตรงกันข้ามกับกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความเป็นอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจในขณะปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีทำงานของตนเองได้ (Hackman and Oldham, 1975) การมีอิสระในการทำงานเป็นปัจจัยเหตุของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เนื่องจากพนักงานมีอิสระ ละเมียดกฎขององค์กรได้ (Kim and Wang, 2018) ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรในตัวพนักงานเพื่อทำงานนั้นตามทฤษฎี Job-Demand-Resource Theory (JDR Model) จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การมีอิสระในการทำงานนั้น มีอิทธิพลเชิงลบต่อการแสดงความรู้สึก และอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Hwang and Park, 2022) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3: การมีอิสระในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการ

ความพยายามในการแสดงความรู้สึกและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม คือการทำงานที่พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาในงานที่ตนเองทำโดยเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง (Janssen, 2000) เมื่อพนักงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามักเลือกแสดงอารมณ์ความรู้สึกแบบ ความพยายามในการแสดงความรู้สึก (Emotive Effort) ด้วยการแสดงออกมาเป็นความรู้สึกเชิงบวกและตามความเป็นจริง ซึ่งจะสามารถช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ (Amabile and Pratt, 2016) จากการศึกษาของ Phuoc et al. (2021) ที่ศึกษาการสร้างคุณค่าร่วมในการบริการ (Service Co-Creation) สำหรับลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เลือกใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึก และเหมาะสมกับกาลเทศะจะส่งผลให้พนักงานบริการส่วนหน้ามีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Hill et al., 2020) ที่แสดงให้เห็นว่าการแสดงความรู้สึกแบบปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ส่งผลทางอ้อมต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกของพนักงาน การศึกษานี้จึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4: ความพยายามในการแสดงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรู้สึกพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริการ

ความพยายามในการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์

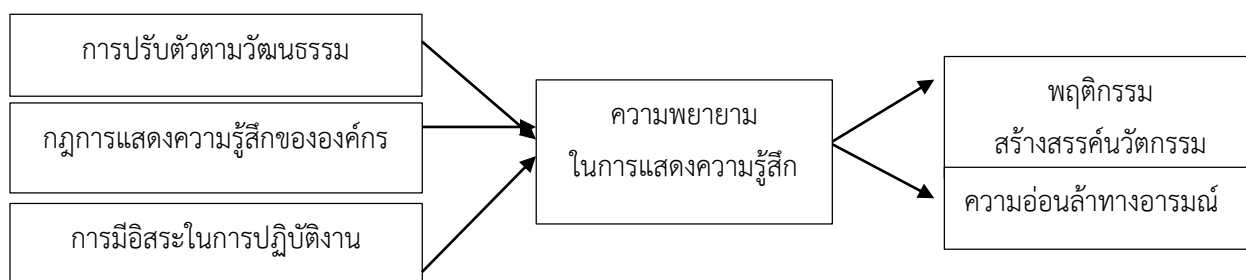
ความอ่อนล้าทางอารมณ์ เป็นมิติหนึ่งของความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Job Burnout) ซึ่งหมายถึง อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่ถูกใช้จนหมดสิ้นไปจากการทำงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Maslach and Jackson, 1981) การศึกษาที่ผ่านมาได้นำเสนอว่าลักษณะงาน (Job Characteristics) ที่พนักงานต้องปฏิบัติ เช่น การมีอิสระในการทำงาน การแสดงความรู้สึก ภาระงานที่หนักมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน (Chen and Kao, 2012) นอกจากนี้ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความขัดแย้งกัน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Peng et al. (2010) ที่พบว่าการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ ขณะที่ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความอ่อนล้าทางอารมณ์ ในขณะที่ Iplik (2014) ได้ศึกษาผลกระทบของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานที่มีต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงานโรงแรมห้าดาว พบว่าทั้งการแสดงความรู้สึก

วารสารนวัตกรรมการจัดการ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565)

(Surface Acting) และการปรับความรู้สึกภายใน (Deep Acting) ส่งผลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ ดังนั้นในงานวิจัยนี้เราจึงตั้งสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5: ความพยายามในการแสดงความรู้สึกมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานบริการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษานี้ คือ พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร กาญจนบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้มีประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติเท่านั้น ร่วมกับการใช้วิธีการสุ่มแบบแนะนำปากต่อปาก สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้หลักการตามการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling) โดยคำนวณเป็น 10 เท่าของตัวแปรสังเกต (Hair et al., 2010) ซึ่งการศึกษานี้มีตัวแปรสังเกต 27 ตัว ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ 270 (27x10) อย่างไรก็ตามเพื่อขจัดปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์และความบกพร่องของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามจำนวน 350 ชุด ซึ่งได้รับการตอบกลับมาและสามารถนำมาใช้ได้จำนวนทั้งสิ้น 332 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ส่วนแรกของแบบสอบถามคือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนที่สองเป็นแบบวัดตัวแปรตามกรอบแนวคิดวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีข้อคำถาม 5 ข้อ ปรับปรุงมาจาก Janssen (2000) แบบวัดการมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นแบบวัดนี้ใช้วัดขอบเขตที่องค์กรให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ปรับปรุงมาจาก Hackman and Oldham (1975) มีข้อคำถาม 5 ข้อ แบบวัดกฎการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน ปรับปรุงมาจาก Brotheridge and Grandey (2002) มีข้อคำถาม 3 ข้อ แบบวัดความพยายามในการแสดงความรู้สึก ปรับปรุงมาจาก Chu et al. (2006) มี 5 ข้อคำถาม แบบวัดความอ่อนล้าทางอารมณ์ ปรับปรุงมาจาก Maslach and Jackson (1981) มีข้อคำถาม 6 ข้อ แบบวัดการปรับตัวตามวัฒนธรรม ปรับปรุงมาจาก Bückner and Lin (2015)

วารสารนวัตกรรมและการจัดการ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565)

มีข้อคำถาม 5 ข้อ ทุกแบบวัดใช้มาตราวัด 5 ระดับ (Likert Scale) โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หลังจากทำการทดสอบเบื้องต้น (Pretest) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้แก้ไขข้อคำถามในแบบวัดอีกเล็กน้อย เพื่อให้ผู้ตอบมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น และได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายด้วย Google Form เพื่อเว้นระยะห่างตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ ร่วมกับการสุ่มแบบปากต่อปาก (Snow Ball) เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายช่วยกระจายแบบสอบถาม ซึ่งเป้าหมายของการรวบรวมแบบสอบถาม คือ จำนวน 350 ชุด และได้รับการตอบกลับมาซึ่งสามารถนำมาใช้ได้จำนวนทั้งสิ้น 332 ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 95

การประเมินความเที่ยงตรง และการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เนื่องจากแบบวัดของการวิจัยนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการชาวต่างชาติ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการแปลแบบสอบถามข้ามวัฒนธรรมเพื่อหาความเท่าเทียมกันเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญสองภาษา (Bilingual) 2 ท่านในการแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และอีกหนึ่งท่านแปลจากภาษาไทยกลับมาเป็นภาษาอังกฤษ (Back Translation) และนำกลับมาเปรียบเทียบกับต้นฉบับเดิม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแก้ข้อความบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของผู้ตอบแบบสอบถามมากยิ่งขึ้น จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 30 ชุด (Pre-test) เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ผลพบว่าทุกตัวแปรในกรอบแนวคิดมีความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha) อยู่ระหว่าง 0.760 ถึง 0.863 ซึ่งมากกว่า 0.70 ถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้ถือว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือ (Hair et al., 2010) เมื่อเก็บข้อมูลหลักได้จำนวน 332 ชุด ข้อมูลได้ถูกนำมาวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรมีความตรงกับโมเดลหรือทฤษฎี (Byrne, 2010) โดยผลการทดสอบองค์ประกอบยืนยันพบว่าแบบวัดตัวแปรของงานวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดตามทฤษฎี ซึ่งผลของดัชนีชี้วัดองค์ประกอบยืนยันมีดังนี้ $\chi^2/df = 2.05$, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.059, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.89, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.92, Normed Fit Index (NFI) = 0.93, Comparative Fit Index (CFI) = 0.93 and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.05

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 ตัวด้วยสถิติเพียร์สันสหสัมพันธ์ (Person Correlation) เพื่อดูทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และเป็นการทดสอบเบื้องต้นว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัว คือ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม กฎการแสดงความรู้สึก การปรับตัววัฒนธรรม และการมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) หรือไม่ ซึ่งผลการทดสอบความสัมพันธ์เพียร์สันพบว่า ความสัมพันธ์ของทั้ง 6 ตัวแปรเป็นเชิงบวก และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.024 – 0.531 และผู้วิจัยได้ทดสอบ Multicollinearity ของตัวแปรต้น คือ การปรับตัววัฒนธรรม กฎการแสดงความรู้สึก และการมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้วยโปรแกรม SPSS พบว่าค่า VIF (Variance Inflation Factor) มีค่าอยู่ระหว่าง 1.226 ถึง 1.455 และค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.687 ถึง 0.888 ทั้งนี้ค่า VIF น้อยกว่า 5 และค่า Tolerance มากกว่า 0.2 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน (Hair et al., 2010)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในพื้นที่ภาคกลาง ในจังหวัด กรุงเทพมหานคร กาญจนบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น

วารสารนวัตกรรมและการจัดการ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา ร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ในการวิเคราะห์ระดับของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรตามกรอบแนวคิดวิจัย

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 215 คน คิดเป็นร้อยละ 65 เพศชาย 118 คน คิดเป็นร้อยละ 35 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 49 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69

2. ผลการวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อตัวแปร ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.71, S.D = 0.91) ความพยายามในการแสดงความรู้สึกละอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.59, S.D = 0.99) การมีอิสระในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.51, S.D = 0.97) กฎการแสดงความรู้สึกละอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18, S.D = 0.91) ความอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.11, S.D = 1.02) การปรับตัวตามวัฒนธรรมอยู่ในระดับ (ค่าเฉลี่ย = 3.79, S.D = 0.74)

3. การทดสอบสมมติฐาน ผลวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่า กรอบแนวคิดวิจัย หรือโมเดลที่นำเสนอในการศึกษานี้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีผลดัชนีชี้วัดดังนี้ Normed Chi-square (χ^2 / df) = 2.07, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.065, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.89, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.92, Normed Fit Index (NFI) = 0.93, Comparative Fit Index (CFI) = 0.93 and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.055 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานหรือปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง จากกรอบแนวคิดของการศึกษานี้ ประกอบด้วย 5 สมมติฐาน ซึ่งผลการทดสอบมีรายละเอียดดังนี้ (ดูตารางที่ 1) โดยสมมติฐานที่ 1 และ 2 พบว่า การปรับตัวตามวัฒนธรรม และกฎการแสดงความรู้สึกละส่งผลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกละของพนักงานบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ด้วยค่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.304, 0.205 ตามลำดับ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และ 2 ขณะที่สมมติฐานที่ 3 การมีอิสระในการปฏิบัติงานส่งผลเชิงบวกต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกละของพนักงานบริการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.134 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 สำหรับสมมติฐานที่ 4 และความพยายามในการแสดงความรู้สึกละส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม และความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ด้วยค่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.515 และ 0.235 ตามลำดับ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 และ 5

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

เส้นทาง	β^a	S.E. ^b	C.R. ^c	p^d
H1: การปรับตัวตามวัฒนธรรม → ความพยายามในการแสดงความรู้สึก	0.304	.131	3.72	.000
H2: กฎการแสดงความรู้สึก → ความพยายามในการแสดงความรู้สึก	0.205	.081	2.94	.003
H3: การมีอิสระในการปฏิบัติงาน → ความพยายามในการแสดงความรู้สึก	0.134	.108	1.79	.073
H5: ความพยายามในการแสดงความรู้สึก → พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม	0.515	.061	3.94	.000
H4: ความพยายามในการแสดงความรู้สึก → ความอ่อนล้าทางอารมณ์	0.235	.051	3.59	.000

^aStandardized parameter,

^bStandardized error

^cCritical ration,

^dSignificant level = $p < .05$

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการแสดงความรู้สึกในการปฏิบัติงานเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ จากผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงาน (Emotional Labor) ที่อธิบายว่าในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าระหว่างการทำงาน พนักงานมักจะแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมออกมา ซึ่งปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ได้แก่ ความถี่ในการทำงาน กฎขององค์กร ความมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงความรู้สึกคือ สุขภาวะของตัวพนักงาน และสุขภาวะขององค์กร (Grandey, 2005)

ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้พบว่ากฎการแสดงความรู้สึก และการปรับตัวตามวัฒนธรรมส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของการแสดงความรู้สึกขณะทำงานเนื่องจากองค์กรการบริการมีความคาดหวังให้พนักงานของตนแสดงความรู้สึกที่เป็นเชิงบวกเมื่อให้บริการลูกค้าเพื่อประสิทธิผลขององค์กร และหากพนักงานมีความเข้าใจข้อกำหนดและเงื่อนไขขององค์กรก็ใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกหรือปรับความรู้สึกภายใน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Diefendorff et al. (2005) ที่ศึกษาปัจจัยสาเหตุในการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ทำงานงานบริการ เช่น พนักงานขาย พนักงานบริการ พนักงานต้อนรับในโรงพยาบาล เป็นต้น ส่วนการปรับตัวตามวัฒนธรรมส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกของพนักงานบริการ นั้นหมายความว่าพนักงานที่มีความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของลูกค้าชาวต่างชาติ สามารถจะควบคุมความคิดและความรู้สึกและความเข้าใจด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของการให้บริการลูกค้าที่มาจากต่างวัฒนธรรม

การมีอิสระในการทำงานส่งผลต่อความพยายามในการแสดงความรู้สึกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริการส่วนหน้าที่ให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติที่มีอิสระในการทำงานมากกว่าใช้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือบริบทน้อยลง ซึ่งผลการศึกษาขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลนี้อธิบายได้ว่าโดยปกติแล้วพนักงานบริการของธุรกิจโรงแรมมักได้รับการฝึกอบรม และเรียนรู้ข้อกำหนดขององค์กรต่างๆ ดังนั้นแม้ว่าพนักงานบริการจะรับรู้ว่ามีอิสระในการปฏิบัติงาน แต่ด้วยความเป็นมาตรฐานของโรงแรม เมื่อต้องให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ พนักงานก็จำเป็นต้องใช้การแสดงความรู้สึกแบบแสร้งแสดง (Surface Acting) มากกว่าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าบุคคลที่มีอิสระในตนเองสูงจะมีอารมณ์เชิงบวก มีแรงจูงใจภายในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Grandey et al., 2005) และไม่มีข้อจำกัดในการแสดงพฤติกรรม ดังนั้นพนักงานบริการสามารถจะเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการแสดงความรู้สึกที่ตนเองอยากแสดงออกมา

วารสารนวัตกรรมและการจัดการ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565)

ความพยายามในการแสดงความรู้สึกส่งผลเชิงบวกต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ นั้นหมายความว่าพนักงานที่ปรับความรู้สึกภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์จะมีความอ่อนล้าทางอารมณ์มากขึ้นด้วย จากผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีอนุรักษทรัพยากร (Conservation of Resource Theory: COR) (Hobfoll, 1989) ซึ่งอธิบายได้ว่าพนักงานพยายามรักษาทรัพยากรหรือความรู้สึกของตนเองเมื่อให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติ แต่เมื่อไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวัง ก็จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงลบ เช่น การอ่อนล้าทางอารมณ์ ผลที่พบในงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Iplik (2014) นอกจากนี้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งเป็นผลการศึกษาที่น่าสนใจ แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริการที่ใช้ความพยายามในแสดงความรู้สึก หรืออีกนัยหนึ่งสามารถควบคุมอารมณ์และแสดงความรู้สึกแท้จริงออกมาระหว่างการให้บริการลูกค้าชาวต่างชาติจะก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม จากผลที่เกิดขึ้นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีขยายและสร้างการตระหนักรู้ (Broaden and Build Theory) ที่อธิบายว่าหากบุคคลมีอารมณ์เชิงบวกแล้วก็จะเปิดใจที่เปิดรับข้อมูลใหม่ เกิดการเรียนรู้ใหม่ได้เร็ว (Fredrickson, 2001) นอกจากนี้ความพยายามในการแสดงความรู้สึกขณะทำงานบริการเป็นทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของบุคคล (Amabile and Pratt, 2016)

ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. งานวิจัยนี้ได้ศึกษาความสามารถทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทสำคัญของการศึกษา แต่ได้นำเสนอเพียงแค่มิติเดียวคือการปรับตัวตามวัฒนธรรม ซึ่งการเข้าใจวัฒนธรรมค่านิยมของลูกค้ามีความสำคัญต่องานบริการอย่างมาก ดังนั้นสำหรับการศึกษาในอนาคตนักวิชาการอาจจำเป็นต้องศึกษาความสามารถทางวัฒนธรรมในแต่ละมิติ
2. กลุ่มตัวอย่างในการงานวิจัยนี้ คือ พนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม ตามปกติแล้วพนักงานโรงแรมมักจะได้รับฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในเรื่องงานบริการให้กับลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมาอย่างดีพอสมควร ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างจากพนักงานบริการส่วนหน้าในอาชีพอื่นๆ เช่น พนักงานร้านอาหาร ซึ่งผลของการศึกษางานวิจัยนี้อาจจะนำไปอ้างอิงของกลุ่มตัวอย่างอื่นได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในอนาคตผู้วิจัยอาจจะทำการศึกษานักงานบริการส่วนหน้าในบริษัท
3. การศึกษานี้ทดสอบเพียงอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม หากแต่ยังไม่ได้ทดสอบตัวแปรคันกลาง (Mediating Effect) และตัวแปรกำกับ (Moderating Effect) ดังนั้นในการศึกษาครั้งหน้านักวิจัยอาจจะค้นหาตัวแปรที่ช่วยกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรู้สึกและความอ่อนล้าทางอารมณ์เพื่อช่วยแก้ปัญหาสุขภาวะของพนักงานบริการต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่าเมื่อพนักงานต้องแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ถึงแม้จะพยายามปรับความรู้สึกภายในแล้วก็ยังส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ได้ ดังนั้นหากงานการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญด้วยการฝึกอบรมเรื่องการแสดงความรู้สึกและปรับความรู้สึกภายในจะทำให้สุขภาวะของพนักงานได้รับการดูแล

วารสารนวัตกรรมและการจัดการ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565)

1.2 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ในเรื่องของการปรับตัวตามวัฒนธรรมมีความสำคัญต่องานบริการลูกค้าชาวต่างชาติอย่างมาก หากพนักงานได้รับความรู้ (Educated) และสามารถสื่อสารได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลดีต่อองค์กร

1.3 กฎการแสดงความรู้สึกส่งผลให้พนักงานพยายามแสดงความรู้สึกในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามยังคงทำให้พนักงานมีความอ่อนล้าทางอารมณ์ ดังนั้นกฎหรือนโยบายที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และไม่เกิดความเครียด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในอนาคต นักวิจัยควรให้ความสำคัญกับการบริการในช่วงหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งอาจมีบริบทที่เปลี่ยนไปจากการศึกษานี้ เช่น การจัดการสุขอนามัยในงานบริการ (Hygiene Management in Service) รวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของพนักงานในงานบริการอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- Amabile, T. M. and Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. and Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335-371.
- Brotheridge, C. M., and Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Bücker, J., Furrer, O. and Lin, Y. (2015), Measuring cultural intelligence: a new test of the CQ scale. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 15(3), 259-284.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2nd ed. New York: Taylor & Frank Group.
- Chen, C. F., and Kao, Y. L. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tourism Management*, 33, 868-874.
- Chu, K. H. L., and Murrmann, S.K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.011>.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., and Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Ekman, P. (1973). Cross-Cultural Studies of Facial Expression. In P. Ekman (Ed.), *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review* (pp. 169-222). New York: Academic Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.

- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., and Sideman, L. A. (2005) Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38–55.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, N. S., Zhang, H., Zhang, X., and Ziwei, Y. (2020). The Impact of Surface and Deep Acting on Employee Creativity. *Creativity Research Journal*, 32(3), 287-298.
doi:10.1080/10400419.2020.1821564
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources. A New attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hwang, W. J., and Park, E. H. (2022). Developing a structural equation model from Grandey's emotional regulation model to measure nurses' emotional labor, job satisfaction, and job performance. *Applied Nursing Research*, 64, 151557.
doi: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151557>
- Iplik, F. N., Topsakal, Y., and Iplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- Janssen, A. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kim, S., and Wang, J. (2018). The Role of Job Demands–Resources (JDR) between Service Workers' Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 2894. doi: 10.3390/ijerph15122894
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Peng, K. Z., Wong, C. S., and Che, H. S. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 777-798.
- Phuoc, N. H., Hau, L. N., and Thuy, P. N. (2021). The dual outcomes of frontliner’s autonomous motivation and deep acting in service co-creation: a dyadic approach. *Service Business*, 1-28. doi: 10.1007/s11628-021-00473-6.
- Xu, S., Martinez, L. R., and Lv, Q. (2017). Communication is Key: The Interaction of Emotional Labor Strategies on Hotel Supervisors' Turnover Intentions in China. *Tourism Analysis*, 22(2), 125-137.

Yikilmaz, I., Tasdemir, D. D., and Cekmecelioglu, H. G. (2021). The Assessment of the Intermediation Role of Emotional Labor Dimensions in The Relationship between Cultural Intelligence and Individual Work Performance. *Business and Economics Research Journal*, 12(1), 157-172.