

โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อ
ผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร
**THE STRUCTURAL EQUATION MODELING OF JOB BURNOUT AND
INTRINSIC REWARD AFFECTING JOB PERFORMANCE: EMPIRICAL
EVIDENCE OF SERVICE INDUSTRY IN BANGKOK**

ชลธิชา ทิพย์ประทุม

Chonticha Tippratum

วิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Management Program, Chandrakasem Rajabhat University.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิจัยวิทยาเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ จากการเก็บข้อมูลกับพนักงานบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 360 คน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน ประกอบด้วย ข้อเรียกร้องจากงาน ทรัพยากรในการทำงาน โมเดลการวัดรางวัลภายใน ประกอบด้วย ความรู้สึกถึงการมีคุณค่า และความรู้สึกถึงการยอมรับ และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และพฤติกรรมนอกเหนือจากงาน ซึ่งโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2/df = 1.185$, $p = 0.135$, $GFI = 0.996$, $CFI = 0.999$, $TLI = 0.997$, $NFI = 0.995$, $RMSEA = 0.023$) โดยความเหนื่อยหน่ายในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีรางวัลภายในทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางด้วย ทั้งนี้ รางวัลภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยความผันแปรของผลการปฏิบัติงานเกิดจากอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในร้อยละ 82

คำสำคัญ: ความเหนื่อยหน่ายในงาน, รางวัลภายใน, ผลการปฏิบัติงาน

ABSTRACT

The aim of research is to develop the structural equation modeling of job burnout and intrinsic reward affecting job performance: empirical evidence of service industry in Bangkok. The research use quantitative methodology to verify a causal and result relation, by collected data from 360 service staff in large Bangkok business hotel, using confirmatory factor analysis second order and structural equation modelling. The research found that model for measuring job burnout include job demand and job resource, model for measuring intrinsic reward include sense of meaningful and sense of recognition and model for measuring job performance include task performance and contextual performance, which model of job burnout and intrinsic reward affecting job performance that developed had relevant to empirical data. ($\chi^2/df = 1.185$, $p = 0.135$, $GFI = 0.996$, $CFI = 0.999$, $TLI = 0.997$, $NFI = 0.995$, $RMSEA = 0.023$) The job burnout had negative direct influent to intrinsic reward and job performance, had negative indirect influent to job performance by intrinsic reward as mediator variable. The intrinsic reward had positive direct influent to job performance. The variation of job performance caused by the influence of job burnout and intrinsic reward 82%

Keywords: Job burnout, Intrinsic reward, Job performance

บทนำ

พนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการส่วนหน้า (frontline service) ในอุตสาหกรรมบริการประเภทโรงแรม มักจะประสบปัญหาความเครียด (stress) อยู่เป็นประจำ ซึ่งมักมีสาเหตุมาจากความเครียดที่ต้องเผชิญในขณะที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มากเกินไปจนเกิดจำกัด การดูแลลูกค้าจากลูกค้าบางกลุ่ม หรือการมีอิสระในงานต่ำ (Chen & Kao, 2012) ตลอดจนความท้าทาย (challenge) จากงานที่ได้รับที่อาจมีความยากหรือไม่อาจทำให้สำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด (Tippatrum, 2017A)

การทำงานภายใต้ความเครียดจะส่งผลกระทบต่อ และมักก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน (job burnout) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากข้อเรียกร้องจากงาน (job demand) ที่มากเกินไป จนมองว่าองค์กรไม่มีความยุติธรรม ขาดอิสระในการทำงาน และไม่มีสมดุลในชีวิตการทำงาน (Yogendra, 2015) ตลอดจนไม่มีทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอ (Wanthanang, 2017) อันเป็นผลมาจากการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานได้ หรือไม่ได้รับการตอบสนองต่อการร้องขอ (Sylvia, 2014) จนทำให้พนักงานไม่มีความสะดวกและความพร้อมในการทำงาน (Nazir, 2016) โดยพนักงานที่มีความเหนื่อยหน่ายในงานสูงมีแนวโน้มที่จะสร้างผลกระทบในทางลบให้กับองค์กรมากมาย เช่น ไม่พึงพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานลดลงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในภาพรวม (Vichian & Jadesadalug, 2018; Singh & Singh, 2018)

นอกจากนี้ ความเหนื่อยหน่ายในงานยังเป็นสาเหตุสำคัญในการลดทอนการสร้างรางวัลภายใน (intrinsic reward) ของพนักงานอีกด้วย เนื่องจากรางวัลภายในถือเป็นรางวัลประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในรักรักษาพนักงานในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางจิตใจและการยอมรับในความสามารถของพนักงาน (Yap et al, 2009) ดังนั้น รางวัลภายในจึงเป็นรางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นจากการเล็งเห็นคุณค่าในตนเองจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ดังนั้น หากพนักงานมีความเหนื่อยหน่ายในงาน ย่อมทำให้พนักงานไม่มีรางวัลภายใน จนทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่

ต่ำลง (Qu & Wang, 2015; Cheng & Yi, 2018; Tippatrum, 2017B)

ผู้วิจัยจึงพัฒนาได้โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้ฐานคิดแบบปฏิฐานนิยม (positivism) ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยมุ่งศึกษาธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ทำให้พนักงานมีภาวะเสี่ยงที่เกิดความเหนื่อยหน่ายในงานสูง ดังนั้น โมเดลการวิจัยนี้จึงสามารถอธิบายปรากฏการณ์ของอุตสาหกรรมบริการประเภทโรงแรมได้อย่างลุ่มลึก เนื่องจากการเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียนทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการเติบโตสูงขึ้น กำลังคนจึงเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ผ่านการเสนอแนวทางการลดผลกระทบที่เกิดจากความเหนื่อยหน่ายในงาน อันจะทำให้พนักงานมีรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการประเทศไทย

บททวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในงาน รางวัลภายใน และผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในงาน (job burnout)

ความเหนื่อยหน่ายในงานเป็นกลุ่มอาการของความอ่อนล้าที่แสดงออกทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเผชิญความเครียดในการทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานานและไม่สามารถจัดการหรือขจัดปัญหานั้นได้ (Maslach & Jackson, 1981) ทั้งในส่วน of ข้อเรียกร้องจากงาน (job demand) และทรัพยากรในการทำงาน (job resource) ซึ่งข้อเรียกร้องจากงาน เป็นข้อเรียกร้องจากสภาวะงานในด้านปริมาณงาน (workload)

ตามหน้าที่ที่พนักงานต้องรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปริมาณงานที่น้อยเกินไป (work underload) และปริมาณงานที่มากเกินไป (work overload) โดยปริมาณงานที่น้อยเกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีความกระตือรือร้น รู้สึกว่างานซ้ำซากและจำเจ ส่วนปริมาณงานที่มากเกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าปริมาณงานมีมากเกินไป ไม่สามารถทำเสร็จภายในเวลาที่กำหนดได้ (Doef & Macs, 1999) ซึ่งหากข้อเรียกร้องจากงานที่สูงเกินกว่าความสามารถทั้งด้านจิตวิทยาและทรัพยากรทางกายภาพ จะทำให้พนักงานความเครียด มีปัญหาด้านสุขภาพ อันจะนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานได้ในที่สุด (Demerouti et al., 2001) นอกจากนี้ ความกำกวมของงาน (ambiguity of work) เช่น งานไม่มีความชัดเจนจนนำไปสู่การสร้าง ความสับสนในการปฏิบัติ ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) เช่น พนักงานเกิดความสับสนกับบทบาทของตนเองกับงานที่ต้องรับผิดชอบ และบทบาทที่มากเกินไป (excessive role) เช่น ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไปกว่าทักษะหรือเงินเดือนที่ได้รับ เป็นต้น (Podsakoff et al., 2007) ก็ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานได้เช่นกัน

ทรัพยากรในการทำงานถือเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงาน เนื่องจากพนักงานไม่มีทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอทั้งทางด้านกายภาพ และทางด้านสังคม (Amabile, 2004) ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัญหาในการจัดสรรทรัพยากร หรือปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรภายในหน่วยงาน จนทำให้พนักงานไม่มีความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน ทำให้งานมีความตึงเครียด (Nazir, 2016) จนนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานในที่สุด ซึ่งสร้างผลกระทบทางลบต่อพฤติกรรมและเป้าหมายการทำงาน of พนักงานด้วย (Bakker et al., 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลภายใน (intrinsic reward)

รางวัลภายใน คือ รางวัลที่พนักงานสร้างขึ้นภายใต้ความรู้สึกในเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงานปัจจุบัน ประสบการณ์ที่ผ่านมาอดีต การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Tippratum, 2016) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีความหมายต่อการทำงาน

และองค์กร ตลอดจนทำให้พนักงานรู้สึกสิ่งที่ตนเองทำได้รับการยอมรับในความสามารถ (Callea et al., 2016; Johari & Yahya, 2016; Tippratum, 2016, 2017B, 2017C, 2018A; Tippratum et al., 2018) แต่การที่จะผลักดันให้พนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้นนั้น องค์กรสามารถสนับสนุนได้จากการมอบหมายงานที่น่าสนใจ การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงาน การให้ทำงานที่ท้าทาย และหลากหลาย หรือการให้ผลการตอบกลับในการทำงาน เป็นต้น (Chelladurai, 2006) ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสร้างรางวัลภายในได้อย่างมาก เนื่องจากพนักงานจะเห็นว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญที่ได้รับสิทธิ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง (Tippratum, 2017C) ดังนั้น พนักงานที่สร้างรางวัลภายในขึ้นจะมีพฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ไม่มีรางวัลภายใน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจอยู่กับองค์กร และที่สำคัญ คือ พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในส่วนของงานตามหน้าที่และพฤติกรรม การเข้าสังคม (Tippratum et al., 2018) ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

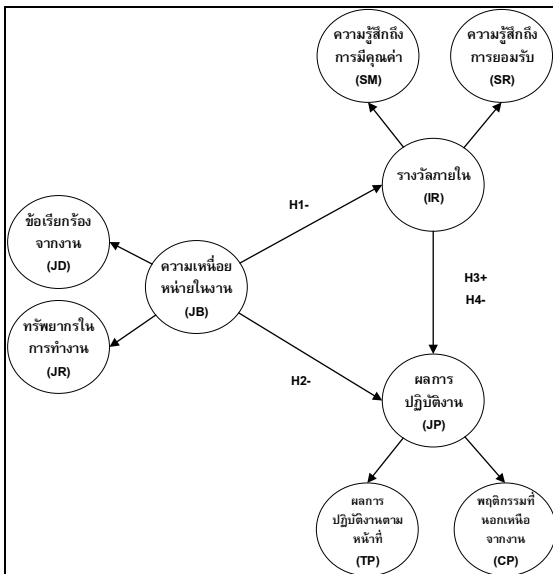
แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (job performance)

ผลการปฏิบัติงาน เป็นผลการตอบสนองต่อความต้องการของงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อหัวหน้างาน (Groen et al., 2016) ที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร (Viswesvaran & Ones, 2000; Williams, 2002) ซึ่งหากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดี แต่หากพนักงานแสดงพฤติกรรมที่ต่อต้าน หรือพฤติกรรมขัดแย้งต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมมีแนวโน้มให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรลดลง (Hallowell et al., 1996) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานสะท้อนได้จากผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานหลัก (Tippratum, 2017B)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดีกว่ามาตรฐาน คือ ความเหนื่อยหน่ายในงาน เนื่องจาก

การศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ พบว่า ความเหนื่อยหน่ายในงานสร้างผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทเพื่อสนับสนุนเป้าหมายองค์การของพนักงาน (Muhammad & Hamdy, 2005; Chen & Kao, 2012; Chuenprayoth, 2011) แต่ปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดทอนความเหนื่อยหน่ายในงาน เพื่อนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คือ รางวัลภายใน เพราะนักพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับว่ารางวัลภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ (Ivancevich et al., 2011) นำพาองค์กรไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเหนื่อยหน่ายในงาน รางวัลภายใน และผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างของความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายใน ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการประเทศไทยนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: ความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายใน (IR)

สมมติฐานที่ 2: ความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB)

มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP)

สมมติฐานที่ 3: รางวัลภายใน (IR) มีอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JP)

สมมติฐานที่ 4: ความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB)

มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีรางวัลภายใน (IR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในอุตสาหกรรมบริการประเภทโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในเขตกรุงเทพมหานคร ขนาด 150 ห้องขึ้นไป จำนวน 171 แห่ง รวม 32,179 คน ตามข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (<http://www.nso.go.th>, 2018) ซึ่งใช้เกณฑ์ตัวอย่าง 20 หน่วย ต่อ 1 ตัวแปรสังเกต (Kline, 2011) โดยการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 18 ตัวแปร คูณด้วย 20 หน่วย จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน โดยผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานให้บริการส่วนหน้า (frontline service) แห่งละ 3 คน รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 513 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมา 415 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.89

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) แบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ภายใต้ความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าระหว่าง 0.67 1.00 ความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.80 ขึ้นไป และค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าแบบสอบถามผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Crano et al., 2015)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบด้วย 1) การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยใช้การทดสอบค่าความเบ้

(skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) และ 2) การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากเกินไป (multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (model fit index) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ยอมรับได้
p-value of Chi-square	> 0.05
CMIN/DF	≤ 3
GFI	≥ 0.90
CFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.08

ที่มา: Hair et. al. (2010)

นอกจากนี้ ยังพิจารณาค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (construct reliability: PC) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (average variance extracted: PV) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) โดยค่า PC ต้องมีค่ามากกว่า 0.60 ค่า PV ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ต้องมีค่ามากกว่า 0.50 จึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kaiwan, 2013) และ 2) การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (direct effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) ค่าอิทธิพลรวม (total effect) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้และค่าความโด่ง จากการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูล พบว่า ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.805 ถึง -0.334 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.423 ถึง 3.673 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 ข้อมูลจึงมีการแจกแจงแบบปกติ (Wanichbancha, 2007; Kaiwan, 2013) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปร	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
JD1	-.492	1.958
JD2	-.777	1.404
JD3	-.634	1.682
JR1	-.334	3.673
JR2	-.473	2.322
JR3	-.549	1.845
SM1	-.947	.816
SM2	-1.023	.395
SM3	-.987	.438
SR1	-1.143	.003
SR2	-1.042	.155
SR3	-.519	1.949
TP1	-.721	1.650
TP2	-.783	1.256
TP3	-1.362	-.104
CP1	-1.805	-.423
CP2	-1.446	-.335
CP3	-1.274	-.081

2. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต 18 ตัว จำนวน 171 คู่ พบว่า มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในทิศทางบวกทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.107-0.755 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร มีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (multicollinearity) (Vanichbancha, 2007; Kaiyawan, 2013)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงานโมเดลการวัดรางวัลภายใน และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า

3.1 โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงได้ดัง ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงาน

ดัชนีความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
p-value of Chi-square	0.002
CMIN/DF	2.298
GFI	0.979
CFI	0.976
TLI	0.955
NFI	0.965
RMSEA	0.074

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) (Hair et. al., 2010) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.982 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ พบว่า ข้อเรียกร้องจากงาน (JD) มีค่า PC= 0.749, PV= 0.500 และทรัพยากรในการทำงาน (JR) มีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 โมเดลการวัดรางวัลภายใน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลรางวัลภายใน

ดัชนีความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
p-value of Chi-square	0.004
CMIN/DF	2.999
GFI	0.981
CFI	0.983
TLI	0.964
NFI	0.976
RMSEA	0.075

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) (Hair et. al., 2010) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.999 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ พบว่า ความรู้สึกถึงการมีคุณค่า (SM) มีค่า PC= 0.749, PV= 0.500 และความรู้สึกถึงการยอมรับ (SR) มีค่า PC= 0.749, PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโมเดลผลการปฏิบัติงาน

ดัชนีความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
p-value of Chi-square	0.021
CMIN/DF	2.495
GFI	0.986
CFI	0.993
TLI	0.982
NFI	0.988
RMSEA	0.065

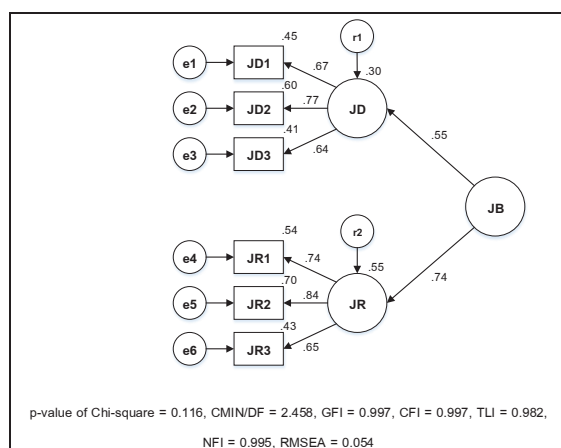
จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.495 และค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ พบว่า ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (TP) มีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 และพฤติกรรมที่นอกเหนือจากงาน (CP) มีค่า PC= 0.750, PV= 0.500 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน โมเดลการวัดรางวัลภายใน และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์ และมีค่า $PC = 0.750$, $PV = 0.500$ ดังนี้

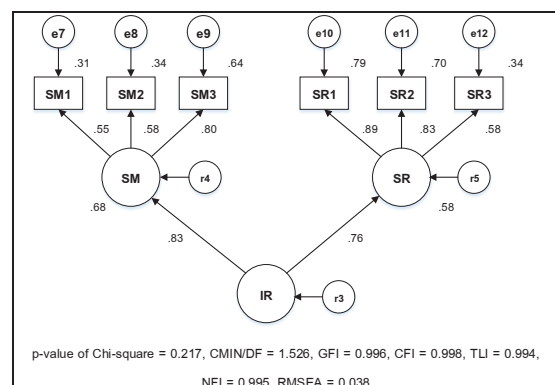
4.1 โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน มีค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.116 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับมีค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า GFI เท่ากับ 0.997 ค่า CFI เท่ากับ 0.997 ค่า TLI เท่ากับ 0.982 ค่า NFI = 0.995 เท่ากับ และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.054 ทำให้โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงานที่พัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน

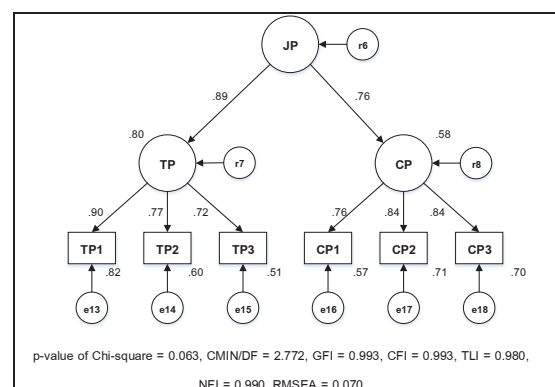
4.2 โมเดลการวัดรางวัลภายใน มีค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.217 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับมีค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า GFI เท่ากับ 0.996 ค่า CFI เท่ากับ 0.998 ค่า TLI เท่ากับ 0.994 ค่า NFI = 0.995 เท่ากับ และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.038 ทำให้โมเดลการวัดรางวัลภายในที่พัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง

ยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดรางวัลภายใน

4.3 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน มีค่าสถิติไคสแควร์ (p-value of chi-square) เท่ากับ 0.063 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับมีค่าดัชนีตัวอื่น ๆ ทุกตัวมีค่าผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า GFI เท่ากับ 0.993 ค่า CFI เท่ากับ 0.993 ค่า TLI เท่ากับ 0.980 ค่า NFI = 0.990 เท่ากับ และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.070 ทำให้โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่พัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

5. ผลการวิเคราะห์โมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์

นอกจากนี้ โมเดลการวัดความเหนื่อยหน่ายในงาน มีค่า $PC = 0.749$, $PV = 0.500$ โมเดลการวัดรางวัลภายใน มีค่า $PC = 0.750$, $PV = 0.500$ และโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน มีค่า $PC = 0.750$, $PV = 0.500$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงได้ดังตารางที่ 6 และภาพที่ 5

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตัวแปรแฝงของโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	Standardized factor loading	S.E.	PC	PV
JB			0.749	0.500
JD	0.620	***		
JR	0.830	0.073		
IR			0.750	0.500
SM	0.820	***		
SR	0.750	0.069		
JP			0.750	0.501
TP	0.840	***		
CP	0.810	0.085		

หมายเหตุ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (constrain)

6. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานที่ 1: ความเหนื่อยหน่ายในงาน

(JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายใน (IR) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.90 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ความเหนื่อยหน่ายในงาน

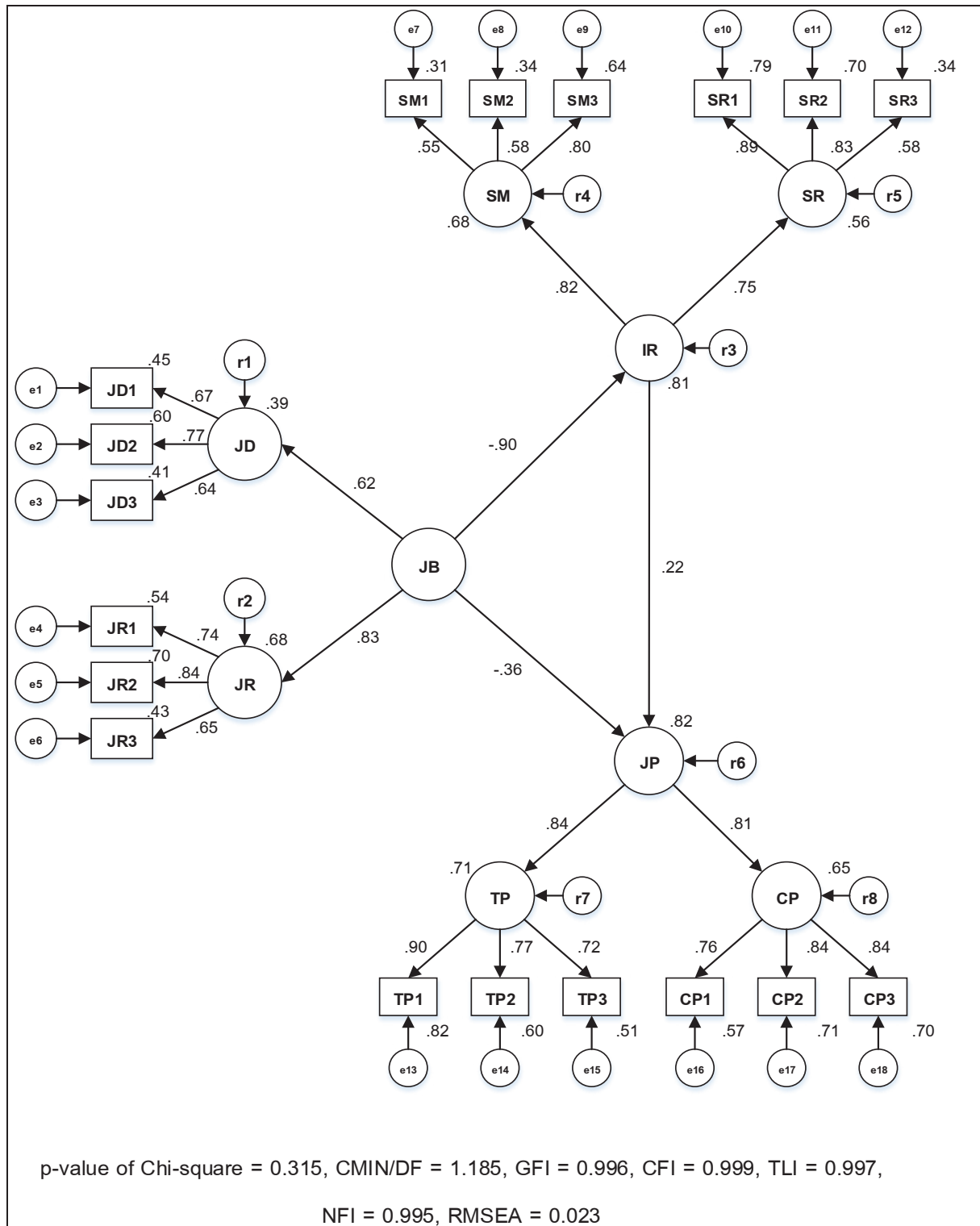
(JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ -0.36 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3: รางวัลภายใน (IR) มีอิทธิพล

ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4: ความเหนื่อยหน่ายในงาน

(JB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) โดยมีรางวัลภายใน (IR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง โดยมีค่าอิทธิพลอ้อมเท่ากับ 1.09 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 4 แสดงได้ดังตารางที่ 7



ภาพที่ 5 โมเดลสมการโครงสร้างความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 7 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของโมเดล

ตัวแปร สาเหตุ (antecedent)	ตัวแปรผล (consequence)					
	รางวัลภายใน			ผลการปฏิบัติงาน		
	(IR)			(JP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความเหนื่อย หน่ายในงาน (JB)	-0.90	-	-0.90	-0.36	1.09	0.73
รางวัลภายใน (IR)	-	-	-	0.22	-	0.22
R²	0.81			0.82		

P = 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า รางวัลภายใน (IR) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.81 หมายความว่าความผันแปรของรางวัลภายใน (IR) เกิดจากอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB) ร้อยละ 81 และผลการปฏิบัติงาน (JP) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.82 หมายความว่าความผันแปรของผลการปฏิบัติงาน (JP) เกิดจากอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงาน (JB) และรางวัลภายใน (IR) ร้อยละ 82

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเหนื่อยในงานได้ เนื่องจากสมาชิกในทีมช่วยกันแบ่งเบาภาระของงาน และให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน ทั้งนี้สมาชิกในทีมทุกคนต้องคำนึงถึงเป้าหมายองค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ที่ประสบกับสถานการณ์จริง ดังนั้น จึงเป็นผู้ที่สะท้อนปัญหาได้ดีที่สุด

3. การแสดงพฤติกรรมของหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ

พนักงาน และต้องมีความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน ตลอดจนต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้างาน

4. จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจน และจับต้องได้ทั้งเรื่องงานและบทบาทอื่น ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวควรสะท้อนถึงมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินตัวชี้วัดที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปราศจากอคติจากผู้ประเมิน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

โมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหลักฐานทางวิชาการจำนวนมาก ดังนี้

1. ความเหนื่อยหน่ายในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรางวัลภายใน (Qu & Wang, 2015; Tippratum, 2017B; Cheng & Yi, 2018) และผลการปฏิบัติงาน (Muhammad & Hamdy, 2005; Chuenprayoth, 2011; Chen & Kao, 2012; Singh & Singh, 2018) ที่เป็นเช่นนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากหากพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีความเหนื่อยหน่ายจากงานประจำที่รับผิดชอบ ความรู้สึกดังกล่าวย่อมไปลดทอนการเห็นคุณค่าในตนเองทำให้พนักงานสร้างรางวัลภายในได้ลดลง ประกอบกับเมื่อพนักงานขาดกำลังใจและความตั้งใจในการทำงานย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เป็นต้น

2. รางวัลภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Callea et al., 2016; Johari & Yahya, 2016; Tippratum, 2016, 2017B; 2017C, 2018A, 2018B; Tippratum et al., 2018) ที่เป็นเช่นนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากหากพนักงานสร้างรางวัลภายในขึ้นได้ ย่อมทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีคุณค่าควรแก่ยอมรับ สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน และทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผลการปฏิบัติงานจึงมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ดังนั้น รางวัลภายในจึงมีส่วนลดทอนความเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงานลงได้อย่างถาวร

3. ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อโมเดลความเหนื่อยหน่ายในงานและรางวัลภายในที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน จากข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dhurup et. al. (2016) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีม อิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tippratum (2017C) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจมีส่วนช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของตนเอง และมีแนวโน้มที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น 3) พฤติกรรมผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tippratum (2018B) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรางวัลภายใน และมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ตลอดจนพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกโดยมีรางวัลภายในทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง และ 4) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pablo and Ting-Ding (2017) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงาน โรงแรมควรครอบคลุมถึงด้านการทำงานได้เสร็จตามเวลา และเป็นไปตามที่คาดหวัง ตลอดจนการแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และการประเมินพฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานควรครอบคลุมถึงด้านการช่วยปกป้องชื่อเสียงของโรงแรมการมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาโรงแรมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของความเหนื่อยหน่ายในงาน รางวัลภายใน และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความเหนื่อยหน่ายในงานส่งผลกระทบต่อรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย มาตรการ ตลอดจนระเบียบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อลดความเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีรางวัลภายในและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

2. องค์กรในอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการลดความเหนื่อยหน่ายในงานให้กับพนักงานซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ผ่านการพิจารณาว่าข้อเรียกร้องจากงานและทรัพยากรในการทำงานของแต่ละตำแหน่งมีความเหมาะสมหรือไม่ ตลอดจนพยายามแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียม ความยุติธรรม และการเป็นบุคคลสำคัญในที่ทำงาน เพราะหากพนักงานรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3. องค์กรในอุตสาหกรรมบริการและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างเกณฑ์การประเมินพนักงานที่ครอบคลุมด้านประสิทธิภาพการทำงานที่พนักงานควรปฏิบัติตามตัวชี้วัดการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่ง และพฤติกรรมในการเข้าสังคมของพนักงาน เช่น การมีจิตอาสาในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. สามารถนำโมเดลที่พัฒนาขึ้นมาศึกษาและต่อยอดในเชิงลึก ด้วยวิธีวิจัยวิทยาเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญยืนยันกรอบแนวคิดการวิจัยก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง

2. สามารถใช้ทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมเป็นทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยเพื่ออธิบายโมเดลเพิ่มเติม เนื่องจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์อย่างลุ่มลึกจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาควบคู่ไปด้วย

3. สามารถนำโมเดลการวิจัยไปศึกษากับกลุ่มพนักงานที่องค์กรกำหนดให้เป็นคนเก่ง (talents) เนื่องจากการสร้างเกราะป้องกันเชิงกลยุทธ์แก่กลุ่มพนักงานดังกล่าว ไม่ให้ลาออกจากงาน เนื่องจากเป็นพนักงานกลุ่มหลักที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน

องค์การจากทักษะและความสามารถที่เหนือกว่า
พนักงานปกติ

4. สามารถนำโมเดลการวิจัยไปทดสอบกับ
กลุ่มพนักงานข้ามเพศ เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มี
ความสามารถ และทักษะในการให้บริการ ตลอดจนมี
วาทศิลป์ในการเจรจากับลูกค้าได้ไม่ต่างจากเพศหลัก

บรรณานุกรม

- Amabile, T. M. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *The Journal of Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, Antonio. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development* 35(6), 735-746.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champagne: Human Kinetics Publishers.
- Chen, C., & Kao, Y. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *The Journal of Tourism Management*. 33, 868-874.
- Cheng, J., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Chuenprayoth, N. (2011). *Burnout in work Engagement and the ability to overcome obstacles to the performance of export agricultural workers*. (Master's thesis). Thammasat University. [In Thai]
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2015). *Principles and Methods of social research*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
- Doef, V. M., & Macs, S. (1999). The job demand-control model and psychological well-being. A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13, 87-114.
- Groen, A.C., Wouters, J. F., & Wilderom, P. M. (2016). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 1-16.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. NJ: Pearson.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *organizational behavior and management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill
- Johari, J., & Yahya, K. K., (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7) 554-575.
- Kaiyawan, Y. (2013). *Multivariate statistical analysis for research*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [In Thai]
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *The Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Ministry of Digital Economy and Society. (2018). Hotel business statistics.(Annual report) Retrieved from <http://www.nso.go.th>. [In Thai]
- Muhammad, A.H., & Hamdy, H. I. (2005). Burnout, Supervisory Support, and work outcomes: a study from an Arabic cultural

- perspective. *The Journal of Commerce and Management*, 15, 230-242.
- Nazir, S. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relation*, 38(4), 596-619.
- Pablo, Z., & Ting, M. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 51-61.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.
- Qu, H., & Wang, C. (2015). Study on the relationships between nurses' job burnout and subjective well-being. *Chinese Nursing Research*, 2(2), 61-66.
- Singh, V. L. & Singh, M. (2018). A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance. *IIMB Management Review* (In press).
- Sylvia, H. (2014). Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. *The Bottom Line*, 27(2), 66-69.
- Tippratum, C. (2016). Intrinsic reward of retirees: study for grounded theory. In *Proceeding The 41st National and 5th International Graduate Research Conference*. 45-56.
- Tippratum, C. (2017). Developing Intrinsic Reward System in Digital Era of Chandrakasem Rajabhat University: Discursive Practice to Social Reproduction. In *Proceeding The 2nd International Conference of “Multidisciplinary Approaches on UN Sustainable Development Goals*, 101.
- Tippratum, C. (2017A). *Management and Organizational Behavior*. Bangkok: Chandrakasem Rajabhat University. [In Thai]
- Tippratum, C. (2017B). *The Development of the Intrinsic Reward model for Reinforcing the Loyalty Behavior to Organization and the Job Performance of the Staff in Software Industry in Thailand*. (Doctor' thesis). Silpakorn University. [In Thai]
- Tippratum, C. (2018A). Corporate Intrinsic Reward: Antecedent and Consequence. *Corporate Intrinsic Reward: Antecedent and Consequence.*, 15(1), 240-254. [In Thai]
- Tippratum, C. (2018B). A structural equation modelling of leader behavior and intrinsic reward affecting to turnover intention of staff in higher education institution in Thailand. In *National Conference Proceeding “SWU Research” 11th Srinakharinwirot University*. (pp. 1-22). Bangkok: Srinakharinwirot University. [In Thai]
- Tippratum, C., Kongklay, J., & Jadesadalug, V. (2018). *The Development of the Intrinsic Reward model for Reinforcing the Loyalty Behavior to Organization and the Job Performance of the Staff in Software Industry in Thailand*. *Journal of Accountancy and Management*, 10(4). [In Thai]
- Vanichbuncha, K. (2007). *Statistical Analysis: Statistics for Administration and Research*. 10th Ed. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai]
- Vichein, N., & Jadesadalug, V. (2018). Causal Factors affecting the Organizational Citizenship Behavior of Nurse wards in Bhumibol Adulyadej Hospital Modern Management Journal, 16(1), 101-116. [In Thai]
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wanthanang, K. (2017). Employee Empowerment: Visionary Leaders' Administration Tactics. *Modern Management Journal*, 15(1), 36-44. [In Thai]
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thompson Learning.
- Yap, J. E., Bove, L. L., & Beverland, M. B. (2009). Exploring the Effects of Different Reward Programs on In-Role and Extra-Role Performance of Retail Sales Associates. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 279-294.
- Yogendra, B. (2015). Employee Engagement as a Predictor of Seafarer Retention: A Study among Indian Officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 295-318.